كتاب التفاوض

دليلك الأكيد إلى التفاوض الناجح

ستيـف جايتـس
ترجمة : عبد الحكم الخزامى

THE NEGOTIATION BOOK



WILEY
دار الفجـر للنشـر و التوزيـع

كتـاب التفاوض

دليلك الأكيد إلى التفاوض الناجح

كتاب التفاوض

دليلك الأكيد إلى التفاوض الناجح

تأليف

ستيف جـايتس

مؤسس إحدى الشركات العالمية الرائدة فى مجال التفاوض

ترجمة

عبد الحكم أحمد الخزامى

استشارى تنمية المنظمات

دار الفجر للنشر والتوزيع

2013

كتاب التفاوض

دليلك الأكيد إلى التفاوض الناجح

تأليف	ترجمة
ستيـف جـايتس	عبد الحكم أحمد الخزامى

THE NEGOTIATION BOOK

The English Edition Published 2012 by JOHN WILEY

حقوق النشر	رقم الإيداع
الطبعة العربية الأولى 2013	16322
جميع الحقوق محفوظة للناشر	ISBN 978-977-358-283-0

دار الفجر للنشر والتوزيع
4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة
القاهرة – مصر
تليفون : 26242520 – 26246252(00202)
فاكس : 26246265 (00202)
Email: daralfajr@yahoo.com

المحتويات

التمهيد

اعتقدت أنني يمكن أن أجدك هنا . عجيب ؟ يجب أن تكون بالفعل . التفاوض جوهري في حياتك ، وطريقتك في التوزيع ، الابتكار ، الحماية ، الحل ، وإدارة أي شيء ذي قيمة . إنه محور لكل دائرة عمل ، وحتى بالنسبة للمنظمات غير الربحية . إنه قد حقق السلام في الحروب ، عالج نوبات أوقات غضب مع أطفالنا ، ساعد على تفادي الملايين من حالات التقاضي لدى المحاكم ، ومن المحتمل أنه قد ساعد على إنقاذ القليل من حالات الزواج على طول الطريق أيضاً . إنه حول كيفية حل الاختلافات والوصول إلى الاتفاقات استناداً إلى الشروط المقبولة تبادلياً . إنه يمكن أن يمثل الفرق بين الحيوية والجمود ، تحقيق الربح أو الخسارة ، النمو أو الانهيار ، تلك هي قوة المخرجات .

غالباً ، المفاوضون العظماء يذهبون دون أن يشعر بهم أحد . إنهم غير معنيين بالمكاسب أو المجد . إن لديهم اتجاه ذهني ، والذي يركز على العمل الجاد لعقد الاتفاقيات وحماية هذا العمل من خلال الموثوقية التي تلي ذلك. من ناحية ثانية ، يدرك المفاوضون العظماء – وربما أنت أيضاً أن العائد على الوقت المستثمر عائد لافت ، ربما في العلاقات ، الوقت المدخر ، المخاطر المنخفضة، الأرباح المحققة ، وحتى المعضلات المعالجة . لا تقدم مهارة أخرى مثل هذه القيمة مقابل الأداء المتميز .

في هذا الكتاب قد شرعت في تزويدك بالبصيرة النافذة إلى التفاوض من منظور الممارس . فن وعلم التفاوض عبارة عن التفاعلية التي تتأثر بالثقافة ، الظروف دائمة التغيير ، التوقع ، وكيمياء الشخصية . "المفاوض كامل المهارة " هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالمهارات والعقلية اللازمة للقيام بما هو ملائم لظروف وقدرة مثل هؤلاء المفاوضين لتعظيم الفرصة أثناء أي وكل تفاوض. إنها يمكن أن تكون المفاوضة الأكثر مكافأة للمهارات حيث توفر لها الممارسة كما أنها الأكثر إرهاقاً للأعصاب. هل هناك ما يدعو إلى التعجب أو الدهشة في

توفير معيار يساعد كل فرد على التفاوض بفعالية ، قد حقق مثل هذا التحدى للكثير في الماضي ؟ ومع ذلك ، بعض فروع المعرفة البسيطة ، والتخطيط المسبق الذي يتوقع الأفعال ، وليس ردود الأفعال ، وحالة ذهنية على درجة من الوضوح ، والوعي ، يمكن أن توفر الارتقاء اللافت فيما يمكن أن تحققه المفاوضات.

لذلك ، ماذا أعني بالمعيار ؟ يغطي كتاب التفاوض السمات والسلوكيات المقترنة بمصطلح المفاوض كامل المهارة . إنني استخدم كلمة كامل بدلاً من ناجح لأنه ما الذي نحكم عليه إذا ما كانت كل حالات أدائك ناجحة كما ينبغي أن تكون ؟ سوف لا نعرف أبداً . يشير المعيار أيضاً إلى نموذج على مدار وجه الساعة ، الذي يوفر طريقة لتمييز مدى الطرق التي نتفاوض من خلالها في سوق رأسمالي ديناميكي . على نفس المستوى من الأهمية ، أيضاً يعترف بأنه على الرغم من أن مفهوم القوة ، العملية ، والسلوك لها تأثيرات محورية على الأداء ، ولذلك ، تبرز أدوار علم النفس ، الانضباط وتنظيم السلوك ذاتياً ، والتفاعل الإنساني ، والذي يشكل إطار أو هيكل الأداء التفاوضي . المعيار هنا ليس لتقييدك ولكن لتدعيمك باعتبارك المفاوض كامل المهارة للتفاوض ، والذي يكون ممكناً .. إذا أخذنا في الاعتبار تلك الفرص التي سوف تتاح لك .

قد ساعدتني الخبرة التي قد حصلت عليها من الاندماج الفعلي في عملية التفاوض مع بعض كبرى الشركات على هذا الكوكب، بما في ذلك : P&G, Walmart, Unilever, GE, and Vodafone ؛ على توفير هذا التقرير عن المعيار الذي قد تم تبنيه في عالم دوائر الأعمال . لقد أتيحت لي أيضاً ميزة العمل مع العشرات من الممارسين ذوي المهارة التفاوضية العالية، وذلك في مركز الاستشارات The Gap Partnership ، الذين قد تفاوضوا ، قدموا المشورة ، وطوروا المئات من مثل هذه المنظمات على المستوى العالمي . هذه هي الخبرة التي قد ساعدتنا على بلورة ما أطلق عليه عملاؤنا " المعيار " للتفاوض.

الفصل الأول

ومن ثم ، أنت تعتقد أنك تستطيع أن تتفاوض ؟

So You Think You Can Negotiate ?

التقديم

يؤثر التفاوض على كل جزء من حياتنا : الأشياء التـي نشـتريها ، الخـدمات التـي نستخدمها ، الأجازات التي نحجز رحالاتها والخبـز الـذي نأكلـه، وكـل ذلـك لـه سعره . عادة السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل السلع والخدمات عـادة نـاتج عن ما تـم التفـاوض مـن أجلـه بـين طـرفين أو أكـثر . لـذلك ، يزيـد سـعر بـاكو الشيكولاته في المرة القادمة بما قيمته 10 سنتاً ، قد تريـد أن تعتقـد : هـل ذلـك نتيجة التضخم ، زيادة سعر تكلفة المواد ، إعادة وضع السعر حيث التعامل مع شركة مُنتجة أخرى لباكو الشيكولاته ، أو أنه قد كانت هنا مفاوضـة بـين المـورد وتاجر التجزئة انتهت إلى زيادة السعر ؟ إذا ما كانت مثـل هـذه التوقعـات قـد

حدثت ، فإنها قد تتضمن سلسلة واسعة من الموضوعات مثل تمويل نظام ترويج خاص ، تغيير في شروط السداد المتفق عليها، ربما تغيير حجم باكو الشيكولاته، أو حتى شيء ما بسيط في صورة التعبئة التي تصنع من مادة مختلفة .

في كتاب التفاوض قد شرعت في توفير فلسفة حول التفاوض ، والتي ليست إرشادية ، ولكنها تهدف إلى توفير عمق البصيرة الضرورية لكي تتعامل بصورة أفضل بحيث تكون مدركاً بأنك أنت المسئول عن اتخاذ القرارات استناداً إلى أحكامك الذاتية . الوقت الذي يمضيه الناس فعلياً في عملية التفاوض صغير جداً ، في سياق إجمالي وظيفتهم ، ومع ذلك تداعيات أدائهم أثناء المفاوضات ، سوف تحدد غالباً كم كانوا ناجحين . في هذا الكتاب ، قد شرعت في تزويدك بكل من الأسئلة ، وبالطبع الإجابات التي سوف تدعم استعدادك وتدفعك إلى أن تصبح مفاوضاً عظيماً . هذا الكتاب من أجل أن تحصل على المزيد من القيمة من أي اتفاق تكون طرفاً فيه ، أن تفهم ما عليك أن تفعله ، متى تفعله ، والأكثر أهمية أن يزودك بالإلهام لأن تفعله .

ولذلك ما هو التفاوض ؟

التفاوض كلمة ، عملية ، أو فن . إنه يفجر مشاعر معقدة لأي شخص يواجه توقع أن يكون عليه أن يفاوض من أجل اتفاق ما . ومن ناحية أخرى ، إنه جوهري في كيفية إنجاز الأعمال ، ويحدث ملايين المرات في اليوم حول العالم . إذا كنت تستطيع التحكم في نفسك ، قيمك وتحيزك ، حاجتك للإنصاف وأنانيتك ، فإنك قد تكون قد بدأت في إدراك أفضل المخرجات الممكنة في مفاوضاتك . التحدى الأكبر هنا يتمثل ، ليس في أن تكون مفاوضاً بصورة أفضل ، ولكن في تحفيزك في تغيير الطريقة التي تفكر بها حول المفاوضات وحول نفسك . من بين آلاف ورش العمل الكثيرة التي أجريتها لدى The Gap Partnership ،

التغيير الأضخم الذي أرى العملاء يحدثونه ، عندما يطورون قدرتهم على التفاوض ، يأتي من الوعي بالذات بمعنى معرفة المرء سماته وسجاياه الخاصة به. التعلم حول التفاوض عبارة عن ممارسة في الوعي بالذات لأن فهم نفسك ، وما يحدثه التفاوض من أثر عليك يمكنك من تكييف الضغوط ، والمعضلات وما يترتب عليها من إجهاد وألم. يساعدنا الوعي بالذات على إدراك لماذا نفعل الأشياء بالطريقة التي نفعلها ، وتأثير هذا على نتائجنا . يمكن أن يكون هذا في ذاته محفزاً جداً . يساعدنا هذا أيضاً على تكييف منهجنا وسلوكنا ليتفق مع كل تفاوض ، بدلاً من محاولة جعل منهج واحد يصلح لكل موقف ، ببساطة لأنه يلائم نمطنا الشخصي.

لماذا تستجيب للتحفيز ؟

ومن ثم ، فإن الكثير من أوجه حياتنا تتأثر بحالات الإنفاق مع الآخرين سواء شخصياً أو مهنياً . وبصورة لا تتغير ، قدرتنا على التفاوض من أجل أفضل المخرجات ، سوف تؤثر مباشرة على نجاحنا في الحياة ، كيفما يقاس النجاح .

يمكن أن يقاس النجاح في التفاوض بالعديد من الطرق . على سبيل المثال، بمصطلحات ذات صلة .

- هل حصلت على صفقة أفضل من المرة السابقة ؟
- هل حصلت على صفقة أفضل مقارنة بالعرض المقدم في مكان ما ، في ضوء التكاليف والملاءمة ؟
- هل منعت عملية التفاوض من الدخول إلى نفق مظلم ، الذي كان يمكن أن يعني مواجهة الكثير من الموضوعات غير المرغوبة للاختيار من بينها ؟

تتضـمن القياسـات الأخـرى للنجـاح القيمة المالية ، تخفيض المخـاطر ، أو حتـى إلى أي مدى نجحت في زحزحت الطرف الآخر عـن موقفه المعلـن . اسـتناداً إلى كيـف تقـيس ، أو ماهية الأهداف التي تحـاول تحقيقهـا ، سـوف يكـون هنـاك في الواقـع معـايير نجـاح أخـرى . ومهما كانت هذه المعايير ، فإنك سوف تحتـاج إلى أن تكــون محفــزاً لــلأداء ، وهــذا يعنــي اســتخدام سلســلة واســعة مــن المهــارات في مفاوضاتك .

معايير نجاح

سوف يختلف هذا من مفاوضة ما إلى أخرى . يمكن أن تكون هذه مفردة مثل تأمين السعر الصحيح ، أو أكثر شمولاً مثل " إجمالي القيمة " ، بصرف النظر عن كيفية قياسها

لماذا القلق أو الاهتمام الزائد بالتفاوض ؟

فقط لأن كل شيء قابل للتفاوض ، لا يعني أنه علينا أن نتفاوض حول كل شيء . قيمة وقتك مقابل الفائدة المحتملة التي يمكن تحقيقها عن طريق التفـاوض تؤخـذ دائمـاً في الاعتبار . لماذا تنفق 10 دقائق في التفاوض حول سعر كشكول قيمته 10 $ ، بينما أنت عادة تكسب ما قيمته 100 $ في الساعة ؟ ومن ثم تستطيع أن تـوفر 2 $ ، بمـا يعنـي 20 سنتاً في الدقيقة ! ومع ذلك ، إذا كان الأمر يتعلق بسيارتك الثانية ، وأن توفير 5 في المائة يمكن أن يساوي 1500 $ ، فإنه من المحتمل أن الوقت يستحق إنفاقه .

التفاهم مع زوجتك أو زوجك، أو زميل العمل ينبغي أن يتطلب بعضاً من الأخذ والعطاء، والذي بدونها قد توصف بأنك عديم المرونة أو مجرد صعوبة غير مقبولة في تعاملها، لذلك، كل شيء قابل للتفاوض، ولكن لا يعني ذلك أنه يجب عليك أن تتفاوض حول كل شيء. ومع ذلك، سوف تكون هنالك مواقف تتضمن قرارات أكثر أهمية حيث تكون معتمدة تبادلياً،

عتبة الحجم

يمكن أن يكون لهذا علاقة بالحد الأدني للطلب مقابل الحصول على مزايا أخرى . قد يحتاج الطلب إلى أن يتعدى عتبة الحجم ذات 1000 قبل أن تصبح مستويات الخصم قابلة للتطبيق.

ومع ذلك لديك وجهات نظر مختلفة. عندما يكون هناك اتفاق ما يحتاج إلى العمل من البداية وحتى النهاية، في النهاية سوف يساعد التفاوض الفعال على توفير ليس فقط حل، لكن حلاً من المحتمل أن يحفز كلا الطرفين على تطبيقه من البداية وحتى النهاية . لا توجد مجموعة مهارة أخرى يمكن أن يكون لها مثل هذا المستوى من التأثير على النتائج النهائية المباشرة والقابلة للقياس ، كما هو الحال مع مجموعة مهارة التفاوض . مجرد تعديل طفيف في شروط الدفع ، المواصفات ، عتبة الحجم، أو حتى تاريخ التسليم ، سوف يؤثر جميعها على حجم وربحية الإنفاق . يمثل فهم تأثيرات هذه التحركات والقيم التي تمثلها لك منذ البداية جزءاً محورياً في التخطيط (انظر الفصل التاسع) . مهارة بناء اتفاقيات ثرية خلال الأخذ والعطاء مقابل مصالح مختلفة يطلق عليها التفاوض . في سياق دائرة العمل تعرف بأنها مهارة تعظيم الربح .

لذلك ، يوفر التفاوض الفعال الفرصة لبناء أو إذابة القيمة .. ولكن ماذا تعني القيمة حقيقة ؟ إنها يمكن أن تكون سهلة جداً إلى حد التركيز على

المتغير

يمكن أن يكون هذا السعر ، موضوعاً ما ، أو بنداً في جدول الأعمال ، ويشير إلى شيء ما يحتاج إلى اتفاق.

السعر . السؤال المتعلق بكم ؟ يمثل موضوعاً شفافاً وقابلاً للقياس ، وبسبب هذا ، يكون أيضاً الموضوع الأكثر نزاعاً في معظم المفاوضات . ومع ذلك السعر مجرد متغير واحد، يمكن خضوعه للتفاوض . من الممكن أن تحصل على سعر عظيم وتشعر معه أنك قد حققت انتصاراً ، ومع ذلك تكون صفقتك ضعيفة جداً في نفس الوقت . على سبيل المثال، لأن البند لم يصل في التوقيت الصحيح ،أو أنه لم يعد صالحاً بعد استخدامه مرتين فقط ، أو أنه يفتقر إلى المرونة ، وهكذا . (لابد أنك قد سمعت المثال القائل ، " إنك تحصل على قدر ما تدفع من أجله ؟").

في التفاوض ، سوف تؤجج الأنا الخاصة بك ، وإمكانياتك التنافسية هذه الحاجة إلى " الفوز " ، وخاصة حينما يوجد إحساس بالمنافسة . ومع ذلك ، اتفاقيات التفاوض ليست أساساً من أجل التنافس أو الفوز ، إنها من أجل ضمان القيمة الأفضل . يعني هذا فهم :

- ما يفكر فيه الشخص أو الطرف الآخر ؛
- ماذا يفعلون ؛
- كيف يؤثر ذلك على الإمكانيات .

بصفتك المفاوض كامل المهارة تحتاج إلى أن يكون تركيزك على ما يكون مهماً بالنسبة للطرف الآخر : مصالحهم ، أولوياتهم ، اختياراتهم ، المواعيد النهائية ، ونقاط الضغط . حاول أن ترى الصفقة كما يرونها هم . إذا شرعت في فهمهم ،

وفهم دوافعهم ، قد تكون قادراً على استثمار هذه البصائر لصالحك ، وفي النهاية، زيادة قيمة الصفقة لنفسك . حينما تكون مدفوعاً إلى هزيمة الطرف الآخر ، سوف يبعدك هذا عن هدفك الأساسي ، والذي عادة
يتطلب تعظيم الفرصة .

نقاط الضغط
نقاط الضغط ، عبارة عن الأشياء أو الظروف التي تؤثر على تفكير سلوك الطرف الآخر .

استباق الحدث (توقع الفعل ، بدلاً من رد الفعل)
بصفتك مفاوض ذي جدارة عن وعي ، فإن مهمتك الأولى أن تكون سباقاً للفعل بصورة احترازية بدلاً من أن تكون تصرفاتك ردود أفعال. يعني ذلك ، أن تهيمن على الطريقة التي تتفاوض بها ، وأن تضع خريطة للموضوعات التي تتناولها كل اتفاقية بالطريقة التي سوف تخدم أهدافك. حاول أن تكون أميناً مع نفسك عندما تقرر أو توافق على بنود التفاوض. تذكر، السعر عنصر واحد فقط من عناصر الصفقة ، والفوز بالسعر قد لا يؤدي إلى الوصول إلى الصفقة الأفضل . إنك قد تحتاج إلى التعاون الذي يوصلك إلى النقطة حيث الطرف الآخر لا يوافق فقط على التحرك إلى الأمام ، ولكنه يكون مستعداً أيضاً لكي يكون عند كلمته ، في مثل هذه الحالة سوف تحتاج أيضاً إلى خطة، وتجهيز سلسلة من المتغيرات، وعملية مناسبة، وأن تصل إلى ما يدور في رءوسهم . استباق الحدث يتطلب قراءه ما يدور في أذهان أعضاء الطرف الآخر وليس الفوز بالسعر .

القيمة الإجمالية

هذا حيث توجد القيمة الحقيقية ، وحيث أنك ، المفاوض ، يجب أن تركز . في الواقع . إنها أيضاً حيث تدع الطرف الآخر يركز على الفوز بالسعر ، بينما تركز أنت على " القيمة الإجمالية " . القيمة التي تخلقها بهذه الطريقة ، يمكن أن تتخطى " الفوز بالسعر " – حتى عندما مقيداً بميزانية ثابتة .

لا توجد مساحة خالية بالمرة يمكن أن تشغلها الأنا الخاصة بك في المفاوضات . الشيء الوحيد الذي يهم هو القيمة الإجمالية ، أو القيمة الحقيقية، ومع ذلك قد تحدد هذا .

أن تبدو مرتاحاً ، مع كونك غير مرتاح

قد يأخذ الطرف الذي على الجانب الآخر من طاولة التفاوض موقفاً يتسم بالخشونة والتصلب ، والذي يمكن أن يجعك تشعر بالتحدى أو التنافس . أن تبدو " أكثر " ارتياحاً في مثل هذه المواقف ، حيث من المحتمل أيضاً أن تمر بحالة من مشاعر الضغط ، التوتر ، والقلق ، يجب أن تكون واحدة من المتطلبات الأساسية للمفاوض الماهر . بدون هذا يمكن أن يصبح تفكيرنا وأداؤنا مكشوفاً لمن يسيء استخدامه . ومن ثم ، يحتاج المفاوض إلى أن يدرك ذلك ، عندما نتفاوض، فإننا ننخرط في عملية ، والأفراد الذين تتفاوض معهم يحتاجون إلى وقت للتأقلم كجزء من الاندماج في هذه العملية .

نمطياً ، يحدث هذا عندما :

- يتم تقديم أي مخاطر ، التزامات ، شروط ، أو تداعيات جديدة
- تتقدم أنت بأية مقترحات جديدة التي تغير مادياً قيمة الإتفاق .

دراسة حالة

أراد مدير فريق الهوكي الألماني المحلي الجديد أن يتحمل شخصياً مسئولية شراء طاقم رياضي جديد للفريق استعداداً للموسم القادم . أخذ المدير وقته لإجراء لقاء مع ممولي الفريق للموافقة على التصميم ، وبعد ذلك رتب لقاء مع موردي الطاقم الذين قد تعامل معهم الفريق تاريخياً لكي يصدر أمر الشراء . أثناء لقائه مع موردي الطاقم الجديد تفاوض المدير بشدة حول السعر الذي كان على استعداد لدفعه . لقد طلب وأكد على 15 في المائة خصماً على

الأسعار المدفوعة مقارنة بأسعار الطلبية عن العام السابق قبل 12 شهراً . لقد أصبحوا منهمكين في عملية المساومة ، ولم يتعرضوا لمناقشة موضوعات أخرى مثل المواصفات (اللون ، شكل وحجم حروف كتابة الأسماء) . أرسلت كل هذه التفاصيل فيما بعد عبر البريد الإلكتروني عند تأكيد طلب الشراء ، ولكن كل هذه الموضوعات تحولت إلى أن تصبح حرجة . أخيراً وصلت القمصان بعد أسبوعين من بداية الموسم الجديد ، ولم تتضمن أربعة أحجام صغيرة مطلوبة . بمضى الوقت ، خضعت هذه الموضوعات للمعالجة ، وقد مر ربع الموسم الجديد ، رفض الممولون الوفاء بالتزاماتهم المالية ، وقد تأثرت مصداقية المدير بصورة سلبية لافتة . كل هذا من أجل توفير 500 $!

في اجتماعات دوائر الأعمال ، قد يصبح الناس محبطين ، انفعالين وقلقين ، إذا شعروا بأنك ببساطة تحولون اقتراحاتك إلى أن تكون غير منطقية أو غير عادلة. ربما سوف يغادر بعضهم المكان قبل أن يفكروا في العواقب.

لهذا السبب ، عندما تعمل مع مفاوض أكثر خبرة ، سوف يكون من النادر أن تتعرض إلى محادثة تصل بك إلى مأزق أو طريق مسدود . إن مثل هؤلاء المفاوضين أكثر احتمالاً إلى أن يفهموا أنهم مشاركون في عملية ، وأنه لا شيء متفق عليه قبل أن يتم الاتفاق على كل شيء . في الواقع ، تعني ثقتهم أنك من المحتمل أن تكون أكثر احتمالاً لتحقيق صفقة أفضل كثيراً ، بدلاً من أن تحاول مع مفاوض غير متمرس . يصر الكثيرون من عملائي على حضور ورديهم نفس برامج التدريب حول التفاوض التي يحضرونها كجزء من ضمان أن كلا الطرفين يعملان على تعظيم القيمة الإجمالية ، بدلاً من شرود الذهن حول مكاسب قصيرة الأجل / أو محاولة الفوز .

الحاجة إلى الإشباع

يحب كل فرد أن يؤمن التفاوض ؛ أن يشتري شيئاً ما بسعر أفضل من المتاح من قبل . عليك فقط أن تزور المحلات التجارية في 27 ديسمبر لتشاهد التأثير الذي يمكن أن يحدثه تأمين وصيانة التفاوض على سلوك الناس . يمكن أن يتمثل هذا في الحمى والاندفاع الواضح من أجل الهياج والعنف الذي يستخدم عندما يشعر شخص ما بأن أحد الأفراد قد حاول أن يتقدمه في طابور الانتظار. الكثير من الناس لا يستطيعون مقاومة أنفسهم عندما تكون هناك مفاوضة أسعار جيدة معلن عنها . في الحالات المتطرفة سوف يشتري الناس أشياء هم لا يريدونها أو حتى لا يحتاجون إليها إذا كان السعر صحيحاً.

ما هو السعر الصحيح ؟

البرنامج التليفزيوني الأمريكي الشهير السعر الصحيح الذي بدأ عرضه في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي (1990) ولا يزال يعرض حتى الآن ، والذي يتنافس فيه الأفراد كل منهم مع الآخر لتسمية سعر التجزئة لبنود كل يوم والتي تمتد من أسعار أجهزة التليفزيون والثلاجات وحتى رحلات الأجازات . كان التحدي يتمثل في أن يخمن المتسابق سعر تجزئة البند المقدم له أكثر دقة من المتنافسين الآخرين . حتى بالنسبة لتلك البنود الشائعة والتي يعلن عنها باستمرار ، في الغالب ، كان السعر المقترح خاطئاً، وغالباً بأكثر من 25 في المائة.

في دوائر الأعمال ، ما هو السعر الصحيح ؟ تعتمد الإجابة على سلسلة كاملة من الموضوعات الأخرى ، وبالطبع ، يحتاج إلى تفاوض . ومن ثم ، كيف تدير حاجة الطرف الآخر إلى الإشباع ؟ يعني ذلك ، حاجتهم الطبيعية للشعور كما لو حققوا صفقة أفضل مما كان متاحاً أصلاً.

- هل تبدأ الافتتاح بسعر متطرف ؟
- هل تقدم شروطاً تكون مستعداً على الإقرار بإحداها ؟
- هل تلجأ إلى أساليب ذر الرماد في العيون (الموضوعات التي ليست حقيقة ، والتي يمكنك بسهولة ، أو من المتوقع أن تعترف بها) ؟

التحدي السيكولوجي (النفسي) هنا أن تزود الطرف الآخر بالإشباع ، بأنه حقق، خلال العمل الجاد صفقة عظيمة " لأنفسهم " . بعبارة أخرى ، دعهم يكسبون ، أو دعهم يتخذون معك طريقاً واحداً.

في داخل رأس الطرف الآخر

المفاوضون الفعالون مدفوعون بحب الاستطلاع ولديهم الرغبة لمعرفة ما يدور داخل رأس الطرف الآخر . بدون البصيرة ، سوف تبقى في الحالة التي نطلق عليها لدى The Gap Partnership "أن تكون داخل رأسك أنت"، وهذا مكان خطر أن تكونه أثناء التفاوض . إذا كنت تريد أن تتفاوض بفعالية حقيقية ، يجب عليك أولاً أن تبعد تفكيرك بعيداً عن هذا المكان الخطر. أن تكون أميناً مع نفسك ، والمواقف التي تواجهها ، والالتزام بفعل ما هو ملائم ، يتطلب منك أن تعالج التحديات الانفعالية التي سوف تواجهها. إنها سوف تكون ضغوطك التجارية (تلك الأشياء التي تقاس في مقابلها أو تكون مسئولاً عنها) التي سوف تتطلب منك أن تعمل بصفتك " مفاوض ذي جدارة ووعي ، إذا كان عليك أن تتحمل المسئولية (أنظر التحدي رقم 1 فيما بعد في هذا الفصل).

التفاوض مقابل البيع

الصمت

يمكن أن يعمل الصمت أيضاً على تقوية موقفك أثناء التفاوض : قد يسعى الشخص الآخر إلى ملء فترة الصمت بالعروض أو المعلومات ، أو في بعض الحالات يستسلم عندما يصبح الصمت أطول من احتماله.

إنها رؤية يتمسك بها كثيرون على نطاق واسع بأن البيع الجيد سوف يتم ذاتياً، وأن التفاوض يأتي بعد ذلك عندما تبقى الاختلافات قائمة . ومع ذلك ، التفاوض كمهارة وكعملية تختلف جوهرياً عن البيع . سواء كنت تبيع أفكاراً، خدمات أو سلعاً البيع هو البيع ، وليس له مكان في التفاوض . أن تبيع يعني أن تروج الإيجابيات ، الأسباب العقلانية لربط الحاجة بالحل . إنه يتطلب التفسير ، التبرير ، وحالة منطقية . تقترن ما يطلق عليه " هدية الثرثرة " من رجل المبيعات الذي لديه إجابة عن كل شيء . التفاوض ليس كذلك . على الرغم من أن العلاقات يمكن أن تكون مهمة ، كما هو الحال مع مناخ التعاون (الذي بدونه لا تحصل على محادثة)

أيضاً يتضمن سلوك المفاوض كامل المهارة عند الضرورة الملائمة الصمت . يعني ذلك الإصغاء الجيد إلى كل شيء يقوله الطرف الآخر ، وأن يعد نفسه للموقف الصحيح.

يشتمل التفاوض على التخطيط ، طرح الأسئلة ، الإنصات ، وتقديم المقترحات ،ولكنه يتطلب أيضاً أن تدرك متى قد ينتهي البيع بصورة فعالة ، ومتى قد يبدأ التفاوض . عندما تبدأ التفاوض عليك أن توقف البيع . إذا وجدت نفسك تبيع فوائد اقتراحك أثناء التفاوض فإنك تظهر ضعفاً . البيع

عندما يكون التفاوض قد بدأ يفترض أنك تشعر بأنك اقتراحاتك ليست قوية بصورة كافية ، وأنها تتطلب المزيد من الترويج والذي يعني أنك لا تزال تفعل هذا . دون أن تدرك ذلك ، فإنك تخبرهم عملياً بأنك تعيش حالة إحساس بالضعف . مع تزايد حديثك يزداد احتمال تنازلاتك .

لذلك ، إدراك متى يحدث الانتقال من البيع إلى التفاوض من الأمور المحورية . أنت الآن تتفاوض . الأمر بسيط إلى حد كبير أن تغلق فمك وتنصت وتفكر ، ومع ذلك ، يوجد القليل الذين يشعرون بالارتياح مع الصمت. في التفاوض ، سوف تحتاج إلى أن تتوقف ، وتلتقط أنفساك قليلاً وتفكر في الأشياء خلال مثل هذه الفترات ، بينما تمارس انفعال الصبر . إذا كان ذلك غير مريح ، فهو كذلك بالفعل ، إنك الآن تتفاوض .

القيم الشخصية

القيم مثل العدالة ، الاستقامة ، الأمانة ، والثقة تشجعنا بصورة طبيعية على أن نكون منفتحين . يمكن أن تؤثر القيم على أحكامنا ، تبعد الموضوعية ، وتؤدي إلى الحلول الوسط الفردية بدلاً من اتفاقيات تجارية قوية . ولكن الافتراض بأن طول فترة العلاقات يعتمد على التعاون يمثل سوء فهم شائع . تحظي القيم الشخصية بمكانتها داخل أي علاقة ، ولكن علاقات دوائر الأعمال يمكن أن توجد وغالباً توجد بالفعل استناداً إلى مجموعات قيم مختلفة.

عادة القيم عميقة الجذور ويشعر كثير من الناس برؤى مختلفة حولها، كما لو أن إخلاصهم الذاتي لها كان خاضعاً للتحدى . النقطة الأساسية هنا إنها ليست صحيحة أو خاطئة . أنا لا افترض هنا أن المفاوضين الفعالين لا لديهم قيم – كلنا لنا قيمنا الخاصة . ومع ذلك ، في التفاوض ، عندما تنخرط في عملية ما ، ما تفعله ، وما تحتاج إلى عدم فعله له نفس الشيء . هذا لا يعني التحدي لمن يكون ، ولكنه من أجل مساعدتك على تغيير الأشياء التي تفعلها .

إذا أردت أن تبقى مخلصاً لقيمك أثناء التفاوض ، ليس في هذا ما يعيب. آخرون قد لا يكونون ملتزمين بقيمهم ، والتي يمكن أن تتركك معرضاً للخطر. بعبارة أخرى ، إذا اخترت أن تكون صريحاً وأميناً ، على سبيل المثال ، من خلال مشاركة المعلومات مع الطرف الآخر ، الذين قرروا عدم التعامل بالمثل ، خمِّن إلى من سوف يميل ميزان القوة ؟ وكيف يكون ذلك ملائماً ؟

عندما تؤدي القوانين الاقتصادية الطبيعية ، مثل العرض والطلب ، إلى أن يعمل الناس كل منهم مع الآخر ، فإن علاقة التعاون يمكن أن تساعد على خلق فرص أفضل ، ولكن ليس هذا ضرورياً دائماً . الثقة والأمانة قيم للشركات عظيمة : إنها قابلة للدفاع عنها وآمنة ، وخاصة عندما يكون لديك دائرة عمل تضم المئات أو الآلاف من الأفراد الذين يشترون أو يبيعون نيابة عن دائرة العمل . إنها تساعد أيضاً على تدعيم علاقات عمل قابلة للبقاء . ومع ذلك ، في التفاوض ، يمكن أن تكون هذه القيم جذوراً لاتجاهات الرضا الذاتي، الألفة وحتى الكسل الذي ينتهي على حساب تكلفة المساهمين . في شركتنا The Gap Partnership نحن نبقى مؤمنين بقوة في علاقات التعاون ، ولكن مع التركيز على تعظيم القيمة حيث نضمن الفوائد الأفضل لكل المشاركين.

حالة للتضامن

إذا فضلت المفاوضات التضامنية ، يمكن أن يكون ذلك بسبب :

- إنك في حاجة إلى التزام ودوافع الطرف الآخر لكي تحصل على ما قد اتفقت عليه ؛
- إنك تفضل العمل في إطار سلسلة من المتغيرات التي تسمح لك بدراسة كل المضامين وإجمالي كل القيم الخاضعة للتفاوض ؛
- إنك تعتبر ذلك المدخل الطريقة الأفضل لإدارة العلاقات ؛

- إنك ببساطة تخشى الصراعات والتداعيات السلبية المحتملة في حالة انهيار التفاوض .

مهما كان السبب يجب أن تتأكد بأن هذا المدخل هو الأكثر احتمالاً لتحقيق أهدافك ، وليس مجرد أسلوب مفضل لتوفير بيئة عمل مريحة . يعتمد مدى ملاءمة هذا على مدى صدقك مع نفسك حول دوافعك والفوائد التي سوف تنشأ عن التضامن .

الصدق مع النفس

غالباً من الصعب تصور مدى جودة صفقة ما قد خططت لتأمين تحقيقها بعد التفاوض . سوف يكون هذا أكثر سهولة في تدبره عندما نراجع أداءنا ، وأن نخرج تبريراتنا الذاتية من المعادلة . إنكار النتائج في داخلنا يعني تبسيط وتبرير ما حدث ، دون مواجهة الحقيقة الساطعة . هل سبق أن سألت نفسك : " إذا جاء أدائي مختلفاً أو اتخذت قرارات مختلفة هل أستطيع أن أؤمن صفقة أفضل ؟ " من السهل أن نتحرك إلى الأمام ، بدلاً من الانشغال بأدائنا ودراسة ماذا ولماذا ، وبالطبع الجودة الناتجة عن الصفقة التي انتهينا إليها . تعلم شيء ما من كل مفاوضة ، يضمن لك ، حيث يكون قد حدثت تنازلات غير مخططة ، استخراج الدروس المستفادة من الخبرة . يتطلب هذا الصدق مع النفس . توفر المجالات الأربع التالية إطاراً مفيداً كمرجع للمراجعة والاستعداد لتفاوضاتك التالية .

التحديات الأربعة التي نواجهها

التحدي رقم (1) – هذا كل شيء عنك

التفاوض شيء غير مريح . إنه أحياناً يشتمل على صمت مخيف ، تهديدات وتـداعيات تشكل لدى الكثيرين بيئات صعبة للعمل في إطارها بصـورة جيـدة. إذا كـان عليـك أن تؤدي أداءً جيداً سوف تحتاج إلى تحمل المسئولية عـن أفعالـك، وإلى أن تـدرك الفـرق الجوهري الذي يمكن أن يحدثه أداؤك على كل اتفاق تكون أنت أحد أطرافه .

فن التفاوض يمكن تعلمـه وتطبيقـه ، ولكـن يجـب أن يكـون لـديك الـدافع الذاتي للتغيير والقدرة على أن تكـون مرنـاً . هـذا لـيس فقـط حـول أن تكـون راسـخاً ومستعداً . إنه في البداية حول أن تكون محفزاً بدافع خلق قيمة وربحية ، انطلاقاً من التفكير الجيد خلال الاتفاقيات . لذلك ، يجب عليك أن تدرك أن أداءك في الماضي ليس مؤشراً على أدائك في المستقبل ، وخاصة ، حيث كل تفـاوض متفـرداً بذاتـه ، كـما هـو الحال مع كل مباراة كرة سلة أو كرة قدم.

لذلك ، التحدي الأول هو أنت . إنه الأفراد الذين يتفاوضـون ، لـيس الآلات ، أو الشركات . كلنا لدينا تحيز ، قيم ، حـب ، وكراهيـة ، تفضـيلات وضـغوط ، أهـداف وأحكام ، وأيضاً ، سوف يكون الطرف الآخر في تفاوضاتك . لذلك، سوف يتضـمن أحـد أجزاء رحلتنا فهم لماذا التحدي الأعظم في التفاوض يتمثل في أنفسنا ، وكيـف ، بصـورة طبيعية ، نرى العالم من منظورنا بدلاً من ذلك المنظور الخاص بالطرف الآخر.

العملية البسيطة في الاجتماع الاستكشافي ، الصبر والسـعي إلى العمـل "مع" شخص ما ، بدلاً من الافتراض وبعد ذلك فرض أفكارك على ذلك الشخص يمثل هذا أساس فهم كيف ينظر الآخـرون إلى العـالم ، ومـا هـي أهـدافهم عنـدما يبيعـون ويتفاوضـون . إنـك كمفـاوض فعـال تحتـاج إلى أن تكـون

قادراً على فهم ديناميات أي موقف من داخل رأس الطرف الآخر . يتطلب الاكتشاف والتخطيط لمثل هذا النوع من العمليات دراسة استباقية .

دراسة حالة

حديثاً ، كان مدير حسابات عميلاً لأحد الاستشاريين ، وكان ذلك المدير يشرف على شركة تجزئة أمريكية . حضر مدير الحسابات اجتماعاً مع تاجر التجزئة لتقديم أحدث استراتيجية استثمارية للشركة ، والتي كانت تساعد على تحقيق إمكانيات أكبر للربحية . عملياً ، كانت الشركة مستعدة لإنفاق المزيد من الأموال في مقابل المزيد من المساحات على أرفف الشركة ، والمزيد من ترويج سلع التجزئة . كان الاستثمار المقترح قوياً مالياً ، تم تجميع الأرقام ، وقدمت الخطة (لتنمية الحجم والربحية الاستثمارية) بعد دراستها جيداً . كانت المشكلة تتركز في أن الخطة والاقتراح قد بنيت استناداً إلى ما يدور في رأس الشركة المنتجة صاحبة العلامة التجارية والتي كانت تريد تحقيق (المزيد من مبيعات منتجاتها) وليس استناداً إلى الأولويات التي في ذهن عملاء شركة التجزئة . لقد افترض المسئولون في الشركة الأخيرة أن أولوية عميلهم تتمثل في المزيد من الربح ، والذي كان حديثه على مدى سنوات لا يخرج عن ذلك . ومن ثم ، قد أدت ظروف السوق المتغيرة في تجارة التجزئة إلى إعادة ترتيب أولوياتها لكي تستطيع التنافس . كان التقديم قاصراً في رؤيته ، والتفاوض الذي كان من المتوقع حدوثه بعد العرض لم يتم أبداً . قررت شركة التجزئة بالفعل تخفيض عدد الموردين الذين يتعاملون معهم ، وكان المسئولون بها مهتمين فقط حول كيف يمكن أن يساعدهم المورد على التنافس مع خصومات شركات التجزئة الأخرى التي كانت حصتها التسويقية تتزايد بمعدل لافت ومثير.

التحدي رقم " 2 " – لا توجد قواعد

في التفـاوض لا توجـد قواعـد . لا توجـد مجموعـات إجـراءات ، لا مسـموحات ولا ممنوعات . غالباً يشبه التفاوض مباراة شطرنج . يتمثل الفرق الحقيقي أنك في معظم المفاوضات لا تحاول بالضرورة أن تهزم الخصم ، وليست مقيداً بتحركات بديلـة ، كـما هو الحال في الشطرنج .

على الرغم من أنه قـد لا تكـون هنالـك قواعـد مطلقـة ، فإنـه توجـد معـالم نستطيع أن نعمل في إطارها . يدعم الرؤساء المفوضـين ويشـجعونهم عـلى التفـاوض ، ولكن فقط إلى حد معين ، بعده عادة تتصـاعد حـدة المناقشـات . التـدعيم والتمكـين الكاملين يؤديان إلى التعرية والخطر ، لأنه لا توجد معالم أو ثوابت لحمايتنا .

التحدي رقم "3" – أن تعرف متى كان أداؤك جيداً

كيف سوف تعرف مدى جودة تفاوضك ؟ سوف لا تعرف ، لأنه مـن غـير المحتمـل إلى حد كبير أن يخبرك الطرف الآخر كيف قد كان أداؤك أفضل ، أو مـدى جـودة تصرفـك بالنسبة لاختياراتهم الأخرى . إنه لا يمكن أن يقاس ببساطة من خلال مجرد " الكسـب " ؛ إنه عن الدرجة التي عندها قد عظَّمت إجمالي القيمة أو الفرصة . إنه قـد يسـاعد على التفكير في الأشياء بصورة نسبية ، استناداً إلى من أين بدأت التحرك في الاتفاقيـات السابقة ، أو في دراسة السوق (كيف يؤدي العملاء أو الموردين). ومع ذلك ، حيث أن كـل موقـف متفـرد ، فإنـه تكـون الصـعوبة في حـدها الأقصى للحصـول عـلى أسـاس موضوعي لقياس أدائك مقابل ما قـد كـان أو قـد كـان يمكـن أن يكـون . كـل "موضـوع تتناوله في التفاوض له أهميته ، وكل متغـير يمكـن أن يـؤثر عـلى إجـمالي قيمـة اتفاقـك يحتاج إلى أن يكون بنداً في مفاوضاتك . قياس أدائك هو دائماً نسـبياً . إنـه سـوف يكـون أيضاً عن الدرجة التي تجعل العقد مقبولاً أو محققاً لأهدافه . إنه يمكن أن يكـون أيضـاً

إذا ما كانت قيمة الصفقة المفترضة أنجزت بالكامل : حتى بعد أن اعتمدت الصفقة يبقى هذا المقياس غير متاح.

لذلك ، بدون التغذية المرتدة من الأفراد الذين نتفاوض معهم ، يكون علينا أن نعتمد على الوقائع السابقة (مخرجات الجولة الأخيرة) أو قياسات تامة (قائمة الأرباح والخسائر ، وأن يكون عليك أن تواجه بصورة متواضعة مثل هذه الأسئلة :

- ما الذي يمكن أن أكون قد فعلته بصورة مختلفة ؟
- هل يمكن أن يكون توقيتي للأشياء مختلفاً ؟
- هل يمكن أن أكون قد أدخلت موضوعات أخرى ؟
- هل يمكن أن أكون قد جدولت بصورة أفضل المقترحات منذ البداية وحتى النهاية ؟
- هل لم أوافق بسهولة لافتة في النهاية ؟

تتحدى مثل هذه الأسئلة كم كنا نحن أمناء مع أنفسنا . يجب أن تحدد الصفقة الجيدة بدقة ، وأن تؤخذ في الاعتبار كل الظروف . يمكن أن تدفعنا "الأنا" الذاتية إلى إلقاء اللوم على الظروف عندما لا تأتي الرياح بما نشتهي ، وأن نمدح أداءنا ، عندما نعتقد أن تصرفاتنا كانت جيدة إلى حد كبير. في الوقت الذي تنتهي فيه الصفقة ، الكثير منا يريد أن يحتفل بالتطبيق، بدلاً من التفكير بعمق على مضامين الأداء . حتى إذا عرفنا أنها صفقة ليست على مستوى الطموح المأمول ، ولكنها من الممكن قبولها ، سوف يجد الكثيرون أعذاراً مثل :

- " إنها أفضل من عدم وجود صفقة بالمرة ."
- " إنها تستحق ما بذل من أجلها إذا علمنا أنها سوف تنفذ قبل نهاية العام."
- " لم يكن لدينا خيارات أخرى ، لذلك ، أخذنا العرض ، لكي نستطيع التحرك إلى أشياء أخرى."

- "إنها أفضل من المحتمل أن يكون ."
- " إن قيمتها يمكن أن تتناقص إذا لم نبعها الآن ."
- " لقد استبعدنا منافسينا ."

السعر

موضوع واحد ، والذي يقدم فقط مقياساً واحداً ، وعادة لا يمثل الجودة أو إجمالي القيمة أو الارتفاق

قياس جودة اتفاقك دون الاعتراف ببعض الأخطار والتنازلات التي حدثت ، والتي سمحت للسعر بأن يبدو كما لو كان " صفقة جيدة " فإن هذا ليس قياس لإجمالي القيمة ، ومن ثم لا يعكس بدقة حقيقة أدائك. إنها أمانتنا في مراجعة الذات التي تحتاج إلى تشجيع إذا أردنا أن نقيس القيمة الحقيقية للصفقة ، وأن نتعلم من أدائنا .

ليس هناك ما هو جيد ، ردئ ، صحيح أو خاطئ

في التفاوض لا يوجد ما هو جيد ، رديء ، صحيح أو خاطئ . الاقتصاديات التي تعمل في إطارها ديناميكية ، كما هو الحال مع موردينا ، عملائنا ، ومنافسينا. ما قد كانت صفقة عظيمة الأسبوع الماضي ربما لم تأخذ حظها من التكريم هذا الأسبوع لأن ظروفنا في تغيير مستمر. سوف تقاس جودة تفاوضك من خلال مخرجات اتفاقياتك . لذلك ، التفاوض يعني القيام بأداء الأشياء التي تكون ملائمة لكل موقف تواجهه مع المعلومات التي تراها كما هي في اللحظة الوقتية. قد تكون الصفقة الأفضل تلك التي :

- تدرك وتأخذ في اعتبارها التغير في المستقبل ؛
- تحمل في طياتها أقل المخاطر والتزام يمتد إلى أقصر فترة زمنية ؛
- تشترط أقل عربون أو وديعة وحتى أعلى مواصفات .

لا تعني هذه الحاجة ببساطة سعراً أفضل . حتى السعر الأفضل لا يكون جيداً أو سيئاً . إنه يعتمد ببساطة على الحزمة بكاملها والطريقة التي تحوز بها كل هذا معاً .

الملاءمة

معرفة كيف تمت تركيبات السيارة وكيف تعمل لا يجعل منك سائقاً ماهراً . عند قيادة السيارة مع الكثير من العقبات على الطريق ، التحدي أن تكون قادراً على الاحتفاظ بالثقة بالذات ، اجتياز العقبة ، التفسير ، وعند الضرورة الاستجابة للموقف بالطريقة الأكثر ملاءمة حيث لا توجد إجابة مطلقة تصلح لكل المواقف .

- هل يجب أن تشرع في التنافس أو العمل مع الطرف الآخر ؟
- هل تسعى إلى يكون الموقف مساحة للمناورة أو للتضامن بدلاً من ذلك؟
- هل يجب أن تثق في الطرف الآخر أو أن تكون أنت موضع ثقتهم ؟
- هل سوف تؤثر اختياراتك وكيف على ميزان القوة ؟
- هل إدراك القوة والاعتمادية بينك وبين الطرف الآخر تستند إلى الحقيقة ؟

عامة كثير من الحالات تعتمد الإجابة على الملاءمة ، بمعنى ، القدرة على التكيف والاستجابة استناداً بصفة عامة إلى ظروفك . يتطلب هذا عقلية موضوعية ، رشيدة ، متوازنة : تلك الحالة التي يستطيع القليل من الناس المحافظة عليها في كل الأوقات ، وخاصة عند مواجهة درجات من الصراع ، الرفض ، والطلبات الفعلية أو المدركة ، والتي يحتاج كل منها إلى التكيف داخل التفاوض . ومن ثم، ماذا يعني هذا بالنسبة لك ؟

يمكن أن تكون للملاءمة علاقة بالسلوك ، التوقيت ، جدول الأعمال الذي تستخدمه ، الأشخاص المشاركين والخيارات التي تقدمها . يمكن أن تقترن بأي مرحلة تفاوض .

على سبيل المثال ، البداية بالتفاوض حول الزيادة السنوية للسعر مع العميل في ديسمبر قد تكون غير ملائمة حيث يبدأ تطبيق التغيير في السعر اعتباراً من يناير . ربما قد يكون أكتوبر أكثر ملاءمة . ومع ذلك ، إذا نصحك عميلك في أكتوبر بأنهم يوقفون العقد مؤقتاً استعداداً لإعادة العطاء وأنك قد دعيت لدخول عملية العطاء التنافسية لكي تبقى مورداً ، قد يوضح هذا عدم الملاءمة في ذلك الوقت لكي تبدأ معالجة الزيادة في السعر. لذلك ، الظروف المتنوعة التي تواجهها تتطلب منك موازنة الإجراء المناسب المطلوب في ذلك الوقت .

يجب أن يستند تبنى العقلية الملائمة المطلوبة في التفاوض على دوافعك واتجاهك الذاتي . يجب أن يأتي الدافع إلى الأداء من الرغبة في تعظيم الفرصة والقيمة . سواء تضمن ذلك التعاون أو لم يتضمن (استناداً إلى الملاءمة) ، إنها تتناول إدارة الأحاسيس ، الأداء وموقف الطرف الآخر ، وهناك العديد من الطرق لتحقيق ذلك ، اعتماداً على ظروفك .

التحدي رقم " 4 " - لا شيء يحدث بالصدفة

جوهر التفاوض يتمثل في أن تفعل الشيء الملائم لظروفك . يعني هذا أن تكون على وعي بكل شيء يحدث قبل ، أثناء وبعد تفاوضك ، لأنه في التفاوض لا شيء يحدث بالصدفة ، كل شيء يحدث له سبب . أن تكون مسيطراً على ذاتك ، انفعالاتك ، وعلاقاتك ، تعتبر خاصية محورية للمفاوض . التحدي هنا أن هذه الصفات ، بالنسبة لمعظمنا ، لا تأتي بصورة طبيعية . يحتاج المفاوضون إلى تنمية وعيهم إلى الحد الذي لا يفقدون عنده صلتهم بالحساسية الإنسانية اللازمة لإدارة العلاقات ، وأنهم لا يتعرضون للتسويات المذلة ، من أجل الرضا الشخصي الذي يحقق لهم الراحة الذاتية ، أو التخلص من الضغط الذي يشعرون به والذي يحيط بالمأزق التفاوضي أحياناً .

الاستنتاج

تلخيصاً ، كتاب التفاوض يخاطبك أنت . إن مـا أتطلـع إلى تـوفيره عبـارة عـن التفكـير الذي يفجر بالبصيرة النفاذة الحقيقة التي سوف تأخذك إلى أن تصبح المفـاوض كامـل المهارة . ومع تزايد فهمك للأساليب ، الاسـتراتيجيات، السـلوكيات ، العمليـات وأدوات التخطيط ، يمكن أن يزداد مستوى التحسن في جاهزيتك . في النهاية ، إنه أنت ، وربمـا فريقك الذي سوف يقود تفاوضاتك، إنـك الـذي سـوف يكـون مسـئولاً عـن تصرفاتـك ومخرجاتها ، وإنك الذي يمكن أو لا يمكن أن يستثمر الفرص المتاحة أمامك . إنك أنت الذي سـوف يحتـاج إلى إدارة علاقاتـك ، انفعالاتـك ، والمنـاخ الـذي يـؤثر بشـدة عـلى الإمكانيات . إذا كنت تمتلك الأعصاب ، والثقـة بـالنفس ، الشـجاعة والـدافع للتغيـير ، سوف أزيل عصابة العينين التي على وجهي ، وأشاركك الحقائق المذهلة التي يمكن أن تساعدك على أن تصبح مفاوضاً على مستوى عـال مـن الفعاليـة والإبـداع مـع الأفـراد الآخرين .

الفصل الثاني

التفاوض على مدار وجه الساعة

The Negotiation Clock Face

المكسب للجميع
هذا مصطلح يستخدم لوصف المفاوضات القائمة على المصلحة شاملة تكلفة، أقل، قيمة تبادلية أعلى تؤدي إلى أن تحصل كل الأطراف المشاركة على المزيد من العملية التجارية .

الأصل في وجه الساعة ، وإطار السلوكيات الأربعة عشر التي تدعمه ولدت من رحم مشروع تجاري توليته في عام 1996. تضمن المشروع تعريف ما يعنيه مصطلح " التفاوض المستوى الدولي ." اشتملت دراساتي على الكثير من الفلسفيات التي دافع عنها الآباء الروحيون ، الجامعات ، المؤلفون ، الاستشاريون ، والأكثر أهمية مجموعة الشركات التي عملت معها في ذلك الوقت . في المقام الأول استنتجت بأن المناهج التي يدرِّسها "الخبراء" في الموضوع ميدانياً كانت أساساً ذات بعد واحد.

منهج الشراكة
يتضمن هذا مشاركة كلا الطرفين في المخاطرة، الاستثمار ، الإمكانيات تاركة كلا الطرفين، متعرضين للمخاطر والمزايا المقترنة بالعلاقة التجارية.

أولاً ، أحد المعاهد العلمية المرموقة كانت قد بشرت بأن طريقة المكسب للجميع تمثل طريقة رشيدة ومستدامة في اتفاقيات التفاوض ، ولكن بدون بدائل، سوف لا تنجح هذه . ثانياً ، روجت شركة استشارية لما أطلق عليه منهج الشراكة عالي الأخلاقيات ، مرة أخرى ، مع توصياتها الحافلة بالمنطق والتبريرات كنت مقتنعاً بكلتا الحجتين .

" ثابت كالأظافر " أو مساومة صعبة
هذه مصطلحات لوصف مفاوضات المكسب – الخسارة متضمنة أخذ وضع عدواني وأساليب جافة ، والتي تهدف إلى استغلال أي حالات ضعف في موقف الطرف الآخر ، والتي تكون في صالحك في الأجل القصير

بعد ذلك حضرت برنامجاً تحت عنوان مفاوضات ثابتة كالأظافر. في الواقع ، هذا حول المساومة الصعبة. التفاوض مع مستويات مرتفعة من الصراع، قوة مزعومة، والاعتماد الكثيف على وضع ومناورة الطرف الآخر بهدف قبول عرضك . كان للمنهج بعض الاستحسان، ولكن منذ تلك اللحظة قد أصبحت في حالة ارتباك ، بمعني أن كل طريقة تروج وتبشر بطريقة واحدة ، ذات بعد منهجي واحد، كما لو كانت تفترض أن هذه هي الطريقة "الأفضل" للتفاوض في كل المواقف . كل منهج سواء كان مساومة صعبة، المكسب للجميع، مفاوضات منهج الشراكة أو عملية عطاءات المناقصة والمزايدة، على

عملية عطاءات

المناقصة والمزايدة

هنا حيث تستخدم ضغط السوق لخلق التنافس داخل عملية محكمة . يعني التأثير أن التنافسية بين أولئك المتنافسون تساعد خلق قيمة سوقية حقيقية تلك القيمة المنشودة

الرغم من أنها في وضعها الذاتي المتميز ، تفترض الكثير إلى حد المبالغة كيف أن الوقت والظروف وتوازن القوة تلعب أدوارها في تحديد كيف يشرع المرء في التفاوض من أجل " المخرجات الأفضل " . على مدى سنتين تاليتين حضرت أكثر من عشرة برامج تفاوض عبر الولايات المتحدة وأوربا ، والتي قيَّمت المناهج والافتراضات التي تدعمها . بعد أن قرأت أكثر من 30 كتاباً حول الموضوع والتي غطت كل شيء ابتداءً من نظرية خطة المباراة ، وإلى استراتيجيات الربط والتسلسل وجدت أن معظمها يقدم إما مناهج تاكتيكية مفرطة في البساطة أو التفسيرات المعقدة والتي وفرت القليل من طريق المساعدة إلى معظم الأشخاص المندمجين في المفاوضات العملية .

لنجعل التفاوض ذات معني حتى نستطيع جميعاً الإفادة منه

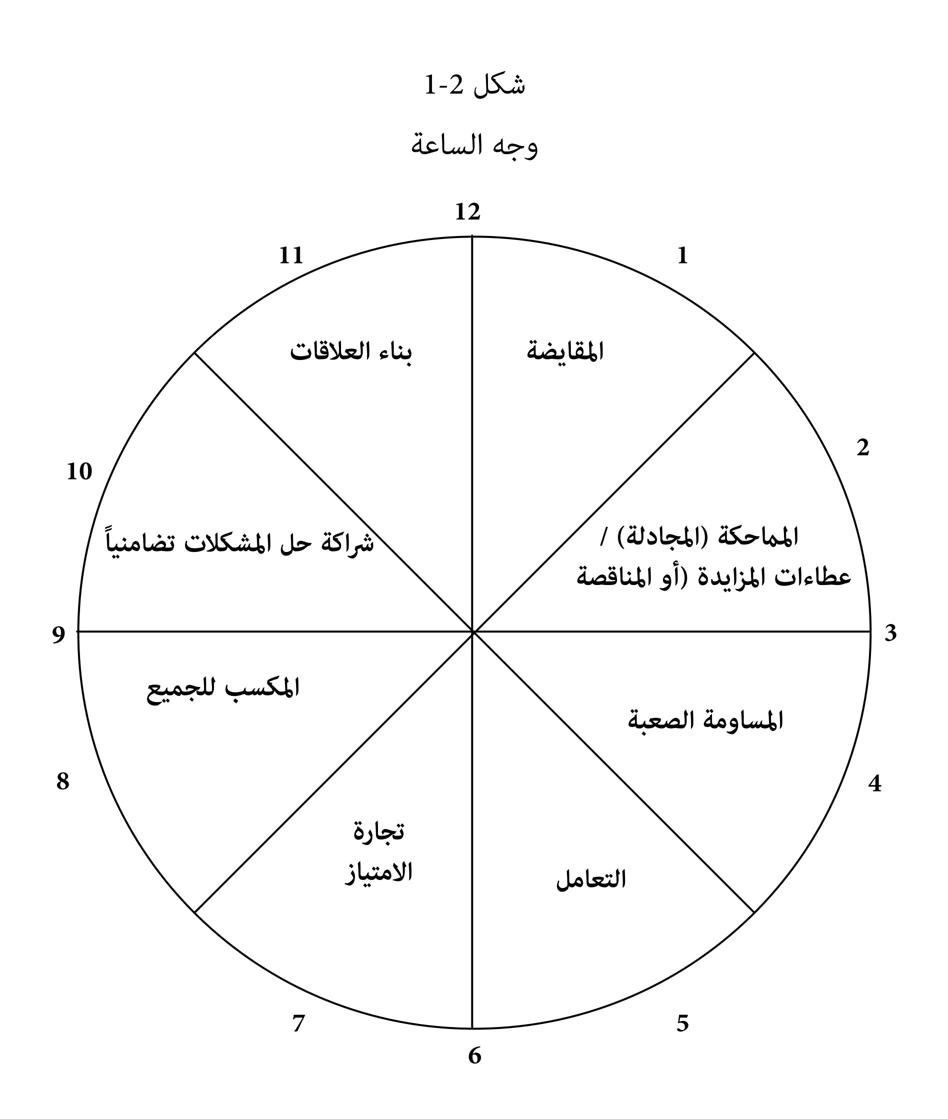
لكي نجعل هناك معنى حول كيف يمكن للمناهج المختلفة للتفاوض أن تعمل لصالحنا ، وبسبب التحديات المتفردة التي نواجهها جميعاً ، طورت نموذجاً يطلق عليه تفاوض وجه الساعة .

تمثل التعريفات المستخدمة على الجانب الأيمن من الساعة المفاوضات التنافسية استناداً إلى أولئك المشاركين في عملية التفاوض والذين يوزعون

فيما بينهم كمية لا نهائية من القيمة . يعني ذلك أن أولئك الذين على الجانب الأيمن أكثر خشونة في تفاوضهم بالطبيعة : إن ما أحصل عليه تخسره أنت ، وما تحصل أنت عليه أخسره أنا . لذلك ، العملية تتجه إلى أن تكون مواجهة بين الطرفين من حيث الوضع والإمكانيات . الفطيرة كبيرة إلى حد لافت ، وتمثل ببساطة حالة كيفية توزيعها .

شكل 2-1

وجه الساعة



تلك التعريفات التي على الجانب الأيسر من وجه الساعة تعمل على توفير المزيد مـن التعاون حيث تقود مفاوضات التضامن إلى خلق قيمة متزايـدة (خلـق فطـيرة أكـبر) . تعكس التعريفات المستخدمة هنـا تلـك المفاوضـات الأكـثر شـيوعاً في مواقـف دائـرة العمل – إلى – دائرة العمل ، ولكن ليس دائماً . مابين السـ6ـاعة والســ12ــاعة يوجـد ميل إلى أن تكون سلسلة واسعة من الموضوعات المستخدمة كجزء من بنـاء اتفاقيـات تفاوضية هندسية .

ومع ذلك ، هذه التعريفات مجرد دليل في تحرك الكثير مـن المفاوضـات مـن منطقة إلى أخرى في نفس الاجتماع . على سبيل المثال ، الكثير مـن المفاوضـات القائمـة على الشراكة تعمل جيداً أثنـاء العمليـة ، بنـاء الأفكـار والمبـادلات التـي تـؤدي إلى أن تصبح الاتفاقيات أكثر قيمة وأكثر احتمالاً . عند السـ8ـاعة مبادلة بسـيطة بـين شروط الدفع والحجم يمكن أن تساعد كلا الجانبين على تحقيق قيمة أكـبر . عـلى الـرغم أنـه ليس من غير الشائع أن ترى طرفين يصبحان إلى حد كبير في وضع أفضل عنـدما تتجـه الصفقة إلى نهايتها ، ويتحول التركيز حـول كيـف يـتم تقاسـم القيمـة المنشـأة نتيجـة التفاوض. على سبيل المثال :

> " قد زودنا حجم طلبنا بنسبة 25 في المائة ، وقد شـكرنا لكـم الخصم الإضافي 2 في المائة التي قدمتموها لنا في المقابل. ومع ذلك ، إذا أردتم تحقيق وقت الطلبية ذات الأسابيع الأربعة ، فإننـا نطلـب تعبئـة ذات جـودة أعـلى ، وإلا تكـون الصـفقة لاغية."

قيمـة التعبئـة عاليـة الجـودة تعـادل قيمـة إضـافية 2 في المائـة . لم يعـرض شيء في مقابلهـا، فقـط استمرار العمـل بـالشروط الحاليـة المتعلقـة بتوقيتـات الطلبات . ارتبط بند القيمة الآن بالتهديد أو العاقبة في حالة عدم الالتزام بها . ما سوف يأتي بعد يتطلب توفير مناخـاً يتسـم بالهـدوء حيـث ينزلـق التفـاوض حـول المساحة ما بين السـ4ـاعة والسـ5ـاعة حيـث تتـوزع القيمة ببساطة . سـوف يـدرك المفـاوض كامـل المهـارة هذا ويدير الصـفقة إلى المجـال الـذي يناسـب الموقـف اسـتناداً إلى تلـك الاعتبـارات التـي تكـون ذات أهميـة بالنسبة لها (العلاقة ، الاستدامة أو، إذا اختـاروا ، قيمـة قصيرة الأجل).

المفاوض كامل المهارة

هذا مصطلح تكاملي يتناول السلوكيات، الطرق، الوعي الذاتي، النفس البشرية، الفطنة التجارية، إمكانية التكيف السمات الجوهرية ، وأكثر.

هندسة المتغيرات

فرصة بناء القيمة خلال " هندسة المتغيرات " وعلاقات كـل طـرف مـع الطـرف الآخـر أكثر احتمالاً أن تحدث عندما يكون هناك تضامن قائم ، بمعني ، عـلى الجانـب الأيسر من وجه الساعة . يتطلب التضامن بالطبع بعض درجـات الغـرض العـام، المصـلحة أو الاعتمادية بين تلك الأطراف المشاركة ، وأيضاً بيئة ملائمة . بصرف النظر عن كـم أنـت سباق للحدث (احترازي) أو ملتزم بإنهاء اتفاقية بصورة مشتركة ، مع خلق فرص أكبر للقيمة من خلال التفاوض الذي يتطلب التزام كلا الطرفين ، أو تلك القوة التي يتمتـع بها أحد الأطراف ، بحيث لا يكون لدى الطـرف الآخـر أي خيـار إلا التضـامن. تعظـيم القيمة خلال هندسة المتغيرات لا يحتاج إلى قهر الطرف الآخر . إنهـم جميعـاً يظلـون مسئولين عن تصرفاتهم وقراراتهم ، كما تظل أنت مسئولاً عنهـا أيضـاً . ومـع ذلـك ، لا

ينبغي أبداً أن تسمح بالرضا الذاتي أو تدع فكرة العدالة أن تؤثر على دافعك لتحسين الشروط حيث أنك سوف تواجه بالضرورة مقاومة وتحدى على طول الطريق مهما تحصن اتفاقياتك .

لذلك ، من هو " المفاوض كامل المهارة " ؟

المفاوض كامل المهارة هو ذلك الشخص الذي إما أنه يمتلك أو على وعي بتلك المهارات، الخصائص والاتجاهات الضرورية للتفاوض بفعالية عند أي نقطة من وجه الساعة . إن مثل هؤلاء المفاوضين متوازنين في تفكيرهم ، يخضعون " الأنا " للمراجعة ، ويركزون على فهم مصالح وأولويات الطرف الآخر . إنهم متقلبون كالحرباء في منهجهم ، بمعنى إنهم يعرفون كيف يكونون ما يحتاجون إلى أن يكونون عليه استناداً إلى ظروفهم ، وليسوا مثقلين بالقيم الشخصية التي يبعدونها عن وعي وإدراك من طريق سلوكياتهم التفاوضية . قدرتهم على قراءة المواقف تأخذ وقتها لكي يكونوا مستعدين ولديهم القدرة على التفكير حول الموضوعات ، وأيضاً التعامل مع ديناميات العلاقة في نفس الوقت ، يساعدهم على الأداء بطريقة الواثقين من أنفسهم . الأهم من كل هذا ، أنهم يركزون على الصفقة المحتملة ، بدلاً من محاولة الفوز ، مع فهم أن تكون تنافسياً سوف يخدم فقط الاحتكاك والاختلاف ، والذي يعتبر بصفة عامة ضد النتائج الإيجابية (ما لم يستخدم لغرض محدد).

وجه الساعة عبارة عن نموذج لمساعدتك ، كمفاوض كامل المهارة ، لتحديد "الملاءمة " . إنه محدد بالحروف السوداء الثقيلة ، ويعكس كيف يتصرف عند التفاوض . يوفر هذا مدخلاً إلى التفاوض يتسم بالوعي والإدراك ، والذي يساعدك على إدارة حالات الخوف ، الغموض ، الطمع ، وتضخم الأنا المشاركة . إن وجه الساعة يساعدك أيضاً على خلق قيمة بصورة توقع الحدث (استباقية) حيث يكون متاحاً في معظم الميادين التنافسية في العالم : سوق دوائر

الأعمال . تسمح الملاءمة لنا ببساطة أن نفسر الكثير من ظروف السوق والعلاقات التي نواجهها وأن نستجيب لها طبقاً لذلك .

العوامل الثلاثة التي تؤثر
في كل تفاوض

1-القوة

حتى إذا انتهيت إلى أن الطرف الآخر في حاجة إلى هذه الصفقة أكثر منك ، فإن " الأنا " الخاصة بهم يمكن أن تزال تمنعهم من الاتفاق. هناك كثيرون يغادرون طاولة التفاوض حتى لو كانت الصفقة المعروضة أفضل من أي خيار آخر لديهم ، لأنهم يشعرون بأنهم تعرضوا النوع من الاحتيال . غالباً سوف لا تسمح الأنا الخاصة بهم أن يعطوك رضا الفوز بإنهاء الصفقة ، أو أحياناً إذا اعتبرت في أذهانهم غير عادلة ، سوف يغادرون أيضاً وهم مستعدون لدفع أكثر في مكان آخر . هذا ليس قراراً رشيداً ولكنه قرار انفعالي ، ولكننا نتفاوض مع بشر، وانفعالاتهم التي نحتاج إلى أن نأخذها في الاعتبار. القوة لا تعطيك الحق في المناورة والاحتيال . فهمك للقوة في التفاوض أحد الأشياء ، وفهمك لكيفية تطبيقها لتحقيق أهدافك شيء آخر .

إدارة اختياراتك

مستوى الاعتمادية بين طرفين يتأثر بشدة بالاختيارات (العرض والطلب) وماذا يعني الوقت والظروف لتلك الأطراف المشاركة . إذا لم تكن لديك اختيارات ، وتحتاج إلى تأكيد الاتفاق ، يكون لديك مستوى منخفض من القوة ، مع افتراض بالطبع أن الطرف الآخر يعرف هذا . الآن ، إذا لم تكن لديهم أية فكرة بعدد الخيارات التي لديك ، قد لا يكون هناك أية فروق ، ما لم تكن أنت مشغولاً

بتوازنات الموقف في ذهنك وأن تسمح لنفسك بالاعتقاد بأن القوة التي لديك قليلة أو غير موجودة بالمرة . ماذا لو أنهم ليس لديهم خيارات ، وفي حاجة متساوية إلى تأكيد الاتفاق ؟ من الذي لديه ميزان القوة الآن ؟ وماذا عن مضامين الوقت ؟ دعنا نقول أنهم في حاجة إلى تأكيد خدماتك خلال أيام قليلة والتي بدونها سوف يواجهون مضامين أخرى . يمكن أن تكون أنه حتى بدون خيارات متاحة لك ، أنك لا تزال في موقف أكثر قوة من الطرف الآخر. يتوقف هذا بالطبع على تصرفاتك في تناول الوضع . عندما يكون الوقت والظروف المحيطة ذات شأن لافت، فإن المعرفة والمعلومات تمنحان القوة . إذا لم تكن على وعي بظروف الطرف الآخر سوف لا تكون قادراً على التفاوض بفعالية ، لأن الظروف الوحيدة التي سوف تفهمها سوف تكون ظروفك أنت. لتكن مشغولاً إلى حد كبير بفهم شئونهم ، وكن في داخل رءوسهم .

2-الثقة

لكي تعمل في اتجاه اتفاق ما فإنك تكون في حاجة إلى بعض أشكال التعاون . يفضل معظم الناس أن يجروا علاقات أعمالهم مع الأفراد الذين يفهمونهم والذين يمكن أن يثقوا بهم . يدرك معظم المفاوضين المتمرسين سواء من البنوك أو شركات البترول ، وحتى الحكومات مدى أهمية بناء الثقة وبعض مستويات الفهم المتبادل . بناء جدول أعمال مشترك للأطراف المتفاوضة يدعم التركيز والقبول المشترك والذي يقود إلى فرص أعظم في الوصول إلى اتفاق ناجح معاً. إنه يشجع حواراً صريحاً ، واستعداداً وتفكيراً خلاقاً ينشأ من الرغبة المتبادلة لبناء الثقة خلال التعاون .

بالطبع لا تدار كل الصفقات بهذه الطريقة . وليست الثقة إجبارية . ومع ذلك، إذا كنت قادراً على تحقيق توازن جيد بين الثقة والاحترام ، وأوجدت البيئة الصحيحة في لقاءات سوف تكون قد خلقت بيئة حيث يكون من الممكن تأمين اتفاقيات أفضل وأكثر استدامة . من المهم ألاّ تخلط بين الاحترام والثقة

مع رغبتك في أن تكون محبوباً . الأشخاص الـذين لـديهم حاجـة أصـلية إلى أن يكونـوا محبوبين ، الاحتمال الأكبر أنهم يقبلون بالأمر الواقـع ولا يلجـأ أي مـنهم إلى الخشـونة حول موقف ما ، ببساطة لأنهم يشـعرون أنهـم عنـدما يفعلـون هـذا ، فـإنهم سـوف يجرحون مشاعر الطرف الآخر. القدرة على أن تكون دبلوماسياً ، وأن تدير أي تـوتر في الموقف مسألة محورية في سمات المفاوض الفعال.

دراسة حالة

أحد عملاء شركتنـا Gap Partnership كـان يمتلـك سـيارتين Range Rover . في عـام 2009 أثنـاء الكسـاد في المملكـة المتحـدة UK ، أخـذت السـيارتان إلى معـرض تـاجر السيارات وفي نفس الوقت لتوفير خدمات صيانتها . كانت عمليـة بيـع السـيارات تمـر بفترة صعبة . كانت سوق سيارات Range Rover راكـدة تمامـاً، والكثـير مـن العمـلاء كـانوا يرسـلون سـياراتهم إلى جراجـات رخيصـة لخدمـة الصـيانة . عنـدما أعـاد تـاجر السيارات السيارتين بعد صيانتهما وجد العميل أن المعرض قـد أضـاف تكـاليف زائـدة دون الرجوع إلى العميل حول الزيت المتاح مقابل توفير تكاليف الزيت الإضـافي الـذي لم يكن مطلوباً ، أو قد سبق الاستشارة حوله. تحدي العميـل معـرض تـاجر السـيارات والذي وافق نتيجة لذلك على اعتبار المبلغ مستحق للعميل عند تقديم خدمـة صـيانة لسيارته في المرة القادمة . كانت تلك هي المرة الأخيرة الذي تعامل فيه عميلنا مع ذلك المعرض. ولكن هذا المكسـب قصـير الأجـل في محاولـة التـاجر دمـرت ثقـة عميلـه في المعرض وصاحبه، وتوقفت العلاقة . لقد تحولت المحاولة إلى طريقـة باهظـة التكلفـة ليحصل على 60 £ سريعاً ، حيث اشترى العميل سيارتين بديلتين من معـرض سـيارات آخر فقط بعد 12 شهراً .

بناء الثقة في دوائر الأعمال يأخذ وقتاً ولا يمكن أن يكون منذ البداية . إنه يستند إلى الفهم الذي في الغالب الأعم يتطور حيث يوجد بعض الاعتمادية المتبادلة والحاجة إلى علاقة مستمرة . ومع ذلك ، عندما يأخذ أحد الأطراف ميزة من العلاقة يمكن أن تتفكك الثقة بسرعة وبالتالي الاستمرارية في العلاقة والمصالح المتبادلة التي تعتمد عليها. يمكن أن يحدث هذا عند أي مستوى من النشاط المشترك (أنظر الحالة السابقة مباشرة).

دراسة حالة

يصور التفاوض ملامح كل أوجه حياتنا، وليس قاصراً على دوائر الأعمال. في صباح الأحد الأول من شهر ديسمبر طلبت مني زوجتي بعبارة مقتضبة أن نأخذ الأسرة لشراء " شجرة عيد الميلاد " . رحلة إلى مركز حديقتنا المحلية ، كان يمكن أن تتبعها أنشطة تحميل الشجرة على السيارة ، توصيلها إلى البيت ، وضعها مستقيمة ، وإلباسها حلل الأضواء والديكورات . كنت قد خططت بالفعل لقضاء اليوم في كتابة هذا المؤلف واقترحت البديل (نهاية الأسبوع القادم) لشراء الشجرة ، وأعدت التأكيد لزوجتي بأن لدينا من الوقت ما يكفي، وأنني في حاجة إلى أن أبدأ الكتابة في هذا . زوجتي استسلمت وأنا فزت ، أو هكذا اعتقدت . ارتياح وشعور ودى في الأسرة لتأخير ذلك اليوم . كان من غير المتوقع أن يتحدث الأطفال معي ، وكانت الظروف مهيأة على أن نشتري شجرة مختلفة ربما أكثر تكلفة . بدأت في تقييم الساعات الثلاثة التي " كسبتها " الآن . هل قد فزت حقيقة ، أو ربما هناك حل آخر أفضل ؟ هل كان يجب أن أشرك الأطفال في المحادثة ؟ أولئك الذين قد تفاوضوا مع الأطفال سوف يعرفون مدى الصعوبة وعدم القبول بالحلول الوسط التي يمكن أن تكون . أو هل كان على تأمين المزيد من الوقت والتدعيم من زوجتي في مقابل اتجاه أكثر مرونة تجاه حاجات الأسرة ؟ بالنسبة لي ، قد أضاءت الطريقة حول كيف أن بعض التفكير الخلاق ربما قد أدى إلى المزيد من الحلول التبادلية الأكثر فائدة . اكتشاف

طرف لأن تقول " نعم " بتلك الطريقة التي تستطيع معها أن تستمر في تحقيق ما أنت في حاجة إلى تحقيقه (وغالباً أكثر) يوفر عقلية صحية لأي مفاوض.

3-فهم القيمة الكلية والفرص التبادلية

يوجد الكثير من الفرص التي تستحق أخذها في الاعتبار أثناء أي اتفاق تفاوضي، والتي يمكن تخطيها سريعاً . يمكن أن تتضمن هذه : طلبيات مستقبلية، حجم ، سداد ، تسليم ، مواصفات اتفاقيات طويلة الأجل ، فرص ذات طبيعة خاصة ، مزايا الأداء ، وهكذا . مع تزايد الموضوعات المثارة ، يزداد المجال لتنمية إجمالي قيمة الاتفاق . مع زيادة عدد الموضوعات تزداد الإمكانيات المتاحة للتفاوض بشأنها .

القيمة الإجمالية التي تتضمن الكلية كل أشكال المخاطر يجب أن تتحدد عواملها في تخطيطك . على سبيل المثال ، مركز حديقة يضع أمر شراء أثاث حديقة ، سوف يكون متحمساً لضمان الجداول الزمنية للتسليم ، تأكيد الجودة والتعبئة، يجب أن تكون جميعها واضحة المعالم على جدول الأعمال. ليس هناك معني أن تحصل على سعر أثاث عظيم جداً والذي يصل متأخر جداً بالنسبة للموسم أوانك لا تستطيع أن تسلم عملاءك في توقيت جيد . بسبب الحجم والوزن فإن التكاليف المقترنة بإرسال المرتجعات إلى مصنع المنتج نتيجة للتالف أو ضعف الجودة تعتبر عالية ، لذلك هذه الموضوعات وموضوعات أخرى، والتي تعكس إجمالي تكلفة التوريد يجب أن تدخل ضمن بنود إجمالي قيمتك .

لماذا يوجد الكثير من الطرق المختلفة للتفاوض حول الصفقات ؟

ضغوط الرأسمالية والسوق تدفع وتتحايل على الأفراد لكي يعملوا بالطرق التي يعملون بها . على سبيل المثال ، مديرو الحسابات غالباً يصبحون محبطين عندما يحاولون إقامة علاقات مع المشترين الذين يدركون أن لهم سلطة داخل العلاقة . المشتري (وهذا غالباً يعمل في الاتجاهين) سوف يتفاوض بصورة تنافسية لسحب كل بنس من الصفقة . نتيجة لذلك يستطيع المشتري أن يصبح تركيزه لافتاً على موضوع واحد إلى حد أنهم (المشترين) يكونون مستعدين لفقدان أية ميزة أخرى فيما عدا التسابق من أجل السعر الأفضل. في نفس الوقت مدير الحسابات اليائس من بناء قيمة خلال سلسلة من المتغيرات (شروط الدفع، الحجم ، الجودة التسليم ، وعروض أخرى) ، يحاول أن يطور المحادثات حول أساس تضامني يؤدي إلى اقتراحات ، والتي في هذه الحالة يتم تجاهلها وكأنها لم تكن.

لذلك ، ما هي الإجابة ؟ توجد إجابة واحدة فقط . كيف تتفاوض سوف يعتمد تقريباً دائماً على الظروف المحددة التي تواجهها . هذا هو السبب ، لفهم التفاوض ، تحتاج أولاً إلى أساس لتمييز الطرق الكثيرة التي يمكن وبالفعل يحدث استخدامها في التفاوض (وجه ساعة التفاوض) . الموقف أعلاه بالتأكيد قابل لإدارته . التصعيد إلى سلطة أعلى ، تقديم المزيد من البنود على جدول الأعمال ، التحرك المشروط من وضعك ، أو حتى تقديم قيود للتوقيتات يمكن أن تقدم نقطة ابتداءً .

عندما يسألون لوصف نمطعم التفاوضي المفضل ، سوف يتحدث الكثير من المفاوضين بصراحة حول كيفية تحقيقهم أفضل نتائجهم الطريقة الأكثر اتفاقاً مع صناعتهم أو الطريقة التي تستخدمها دوائر أعمالهم لإنجاز أنشطتها. من النادر أن تكون الاستجابة " بحسب الظروف والمواقف " . غالباً سوف تشكل

أهمية العلاقات الدافع الأساسي للمفاوضات التضامنية . هذه الرؤية حول كيف يمكن إدارة المفاوضات بصورة أفضل عادة تؤدي إلى أن يكون الأفراد فعالين فقط في نوع واحد من موقف التفاوض أو العلاقات . المفاوض كامل المهارة يتمتع بفهم أكثر اتساعاً للخيارات المتاحة وبالتكيف بصورة فعالة لكل موقف كما يجده.

لا يوجد ما هو صحيح أو خطأ في التفاوض

يجب أن نفهم التركيبة التي نعمل في إطارها ؛ ماذا يعني أن الرأسمالية تعمل على التأثير في الطريقة التي توزع بها القيمة أو تنشأ . عندما تكون الرأسمالية عبارة عن السوق ومستوى الاعتمادية الذي لدينا في علاقة تعمل كما يعمل المد والجزر يسحبنا إلى الداخل أو يدفعنا إلى الخارج ، حينئذ نكون في حاجة إلى نقطة مرجعية تساعدنا على تمييز وتحديد المنهج الملائم لأي موقف ، والذي يوجد حيث تطفو إلى السطح ميزة وجه الساعة التفاوضي .

الطريقة الأخرى لتعريف نقطة الملاءمة تتمثل في " الصلاحية للغرض". هل السلوكيات، المهارات والأساليب التقنية المقترنة بالمساومة الصعبة تلبي حاجات المفاوض المشارك في شراء سيارة مستعملة ؟ الإجابة . بحسب المواقف والظروف. إذا كان تمويل البند متاح ، شروط الدفع تمثل المتغيرات على سبيل المثال، قد يكون الأمر يستحق تبني موقفاً تفاوضياً أقل عدوانية إلى حد ما . إذا كان السعر هو العامل الوحيد ، ولا توجد أية علاقة أو حاجة إلى شخص ما ، في مثل هذه الحالات قد تكون المساومة الصعبة ملائمة لأهدافك.

كيف يعمل وجه ساعة التفاوض

يقدم وجه ساعة التفاوض تمثيلاً بصرياً لأنماط التفاوض تمتد من الشكل الأعلى خشونة من مناورات السوق وحتى العلاقات الأعلى اعتمادية . تقدم كل مرحلة حول وجه الساعة المزيد من التعقيد ، المزيد من الفرص ، والمزيد من التضامن المطلوب . إنها تساعدنا على تحديد المنهج الأكثر ملاءمة للتفاوض استناداً إلى ظروفك .

لذلك ، يساعدك وجه الساعة كنقطة مرجعية أن تتبنى عن قصد المنهج الملائم والمرتبط بما تحاول تحقيقه والظروف التي تواجهها . إنه ليس مصمماً لكي يكون في صورة دليل عمل توجيهي ، كما أنه لا يفترض أن تفاوضك يجب أن يتخذ نقطة معينة من وجه الساعة . يتأرجح الكثير من المفاوضات استناداً إلى المرحلة التي يمكن أن يجري عندها التفاوض. لذلك ، وجه الساعة ليس عملية تقترح أنك يجب أن تبدأ عند نقطة واحدة ، وأن تتحرك تتابعياً إلى نقطة أخرى إنه ببساطة ذلك النموذج الذي يلقى الضوء على أنماط التفاوض المختلفة المتاحة أمامنا.

بيئة التفاوض

إذا أردنا أن نتحكم في أي تفاوض علينا في البداية أن نفهم البيئة التي نعمل في إطارها. على سبيل المثال ، تخيل أنك مسئول عن إدارة عميل معين على أساس مستمر. إنك تشعر بأن مثل هذه العلاقة في طريقها إلى خدمة مصالحك طويلة الأجل ، والتي تتطلب منك بناء بعض مستويات الثقة والتفاهم مع عمليك. ومع ذلك ، لدي عميلك قوة سوق لافتة ويمارس ضغطاً عليك لتحسين شروطك . يجعل هذا علاقتك معه صعبة وعلاقة تعاملات تجارية في طبيعتها ، وأن سلوك الطرف الآخر يوضح أن اهتماماته في المكاسب قصير الأجل فقط .

هل تختار أن تمضي وقتك عند السـ4ـاعة مع المساومة الصعبة وتخاطر بتعظيم الفرص طويلة الأجل الفرعية (متجاهلاً متغيرات أخرى ممكنة) أو هل تحاول أن تحرك الطرف الآخر حول مؤشر السـ10ـاعة للعمل على العلاقة في محاولة لتحقيق مكسب من خلال حل ذي فائدة تبادلية ؟

الإجابة : إنه يعتمد على " الظروف والمواقف ." عن طريق فهم العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر على المفاوضات يمكنك أن تبني وعياً أكثر قوة إذا ما كنت في حاجة إلى تغيير طبيعة علاقتك بصورة استباقية مع الطرف الآخر و / أو مناخ اجتماعاتك أثناء مفاوضاتك .

تختلف المهارات والاتجاهات المطلوبة للتفاوض عند نقاط مختلفة من وجه الساعة. من حيث المبدأ ، الجانب الأيسر من وجه الساعة (6 – 12 ساعة) تصور تلك المفاوضات حيث توجد اعتمادية أكبر ، مستويات ثقة أعلى ، وجدول أعمال أكثر اتساعاً يركز حول تفاوض القيمة . على النقيض من ذلك ، الجانب الأيمن يرمز إلى مفاوضات التعاملات التجارية ، مع مستويات منخفضة من الثقة ، وموضوعات أقل ينظر إليها على أنها مهمة بدرجة كافية للتفاوض. كل التعريفات على الجانب الأيمن من وجه الساعة ، إما أنها المكسب لأحد الأطراف يساوي خسارة للطرف الآخر أو أشكال المفاوضات التنافسية .

المقايضة : السـ1ـاعة

تشتمل المقايضة على فن مبادلة شيء ما مقابل شيء آخر ، ولا يتضمن بالضرورة استخدام الأموال . قد حدثت تجارة المقايضة في كل أرجاء العالم على مدى آلاف السنين قبل اختراع النقود . في هذه الأيام توجد مواقع على شبكة الانترنت مخصصة للمبادلة أو المقايضة .

دراسة حالة

في عام 2005 رجل الأعمال المغـامر الأمـريكي Kyle MacDonald بـدأ مجموعـة مـن دبابيس الورق وقايضها (تجارياً) بعدد 14 درجة سلم في منزله بعد ذلك بعام .

سعر المقايضة ، بالنسـبة للشـخص الـذي سـبق لـه أن اشـترى السـجادة أو " الكليم " من الأسواق المصرية التي تقام في أماكن خاصة أسبوعياً أو في مناسبات خاصة أو لسلع خاصة (المواشي مثلاً) ، سوف يعرف أن مثل هذا السعر يكون سريعاً جـداً ، وأن العملية النهائية يمكن أن تبعد كثيراً عن قيمة السوق العاديـة . يـأتي رضـاؤنا مـن أننا حصلنا على " الكليم" فقـط بمبلـغ ××$، وعنـدما ينقـل إلى البيـت سـوف يكلـف YY$، بصرف النظر عن مضامين الحصول عليه في المنزل ، أو حتى إذا ما كنا في حاجـة إلى " كليم " أصلاً . كلاً من الثقافة والشـعائر المسـتخدمة في "الشرق الأوسـط" تجعـل هذا الشكل من عملية التفاوض طبيعياً ومريحاً للمحليين. توجد شعيرة ، عملية يجب أن تمارس من البداية إلى النهاية حيث ننشئ قيمة شيئاً ما بيننا . في الواقع من المعتاد أن يصر المحليون على أن يعرف كل منهم الآخر قبـل حتـى أن تـتم مناقشـة موضـوع الصفقة . من المألوف أن يشارك أفراد كل أسرة بكاملها في العملية . إنهـا حـول كيفيـة أداء الأعمال: إنها تشـتمل عـلى الثقـة الشخصـية والمرونـة ، الرأسـمالية . إنهـا عمليـة يشعرون معها بالمزيد مـن الراحـة أكـثر مـن تلـك التـي تخضـع لشروط وخطـوات في تسلسل دقيق وبصورة مختلفة في الثقافات الغربية .

يتحدد السعر من خلال الشخص الذي تفاوضه ومدى حاجته لأن يبيـع ، وكم أنت لديك الرغبة في أن تشتري داخل مكان سوقكم متناهيـة الصـغر مـن حيث العرض والطلب. هناك حاجة لا تمثل أية علاقـة ، ثقـة ، أو حتـى احـترام ، فقط مجرد شعيرة للاتفاق على السعر . في حالة المقايضـة ، تحـاول الأطـراف أن تدعي وجود احترام أو ثقة فيما يمكن أن يقوله كل منهما . عـلى الأقـل ، عنـدما نتحرك حول الساعة 3 و 4 ، قد لا يكون هناك الكثير مـن الثقـة ، ولكـن توجـد

أمانة كافية في مكانها الصحيح بأن الادعاء قد توقف . ومع ذلك ، عندما تصل إلى أرض الواقـع في تسـيير إدارة دائـرة العمـل ، فـإن هـذا يمثـل الشـكل الأولى الأكـثر بسـاطة للرأسمالية : كم تريد شيئاً ما ، وكم أنا في حاجـة إلى تجـارة شيء مـا داخـل اقتصـادي الذاتي متناهي الصغر . لا شيء آخـر يهـم . في شروط التفـاوض ، إنهـا خـام ، أساسـية وأيضاً فعالة . إنه يوجد في منطقة وجه السـ1ـاعة لأنه يمثل شكلاً أساسياً مـن أشـكال التفـاوض الـذي يمكنـك الحصـول عليـه . إلى أن تـم اخـتراع النقـود ، كانـت الطريقـة الوحيدة للتفاوض حول قيمة المواد .

عطاء المزايدة : السـ2-3اعة

مواقع الانترنت مثل eBay قد ساعدت على خلق صناعات جديدة في طريقـة التجـارة في السلع والخدمات حول العالم . أيام المزادات القديمة الخاملة ، على الرغم من أنها لا تزال تعمل قد هيمنت عليهـا صـناعة واسـعة في مجـال عطـاء المزايـدة عـبر الانترنـت online . اليوم يمكنك التجارة في كل شيء تقريباً online عبر تجار معينين في مـزادات دوائر الأعمال أو مواقع دائرة العمل إلى المستهلك (B2C) . حتى سوق الأسـهم تعمـل باستخدام عملية العطاءات حيث سوف يحدد السـوق (العـرض والطلـب) في النهايـة قيمة التعامل.

لأن ، الشركات تستمر في البحث عن طرق لشراء السلع بأفضـل الشروط فـإن عملية المزادات online هنا لتبقـى . حيـث يوجـد عـدد مناسـب مـن المـوردين عـلى استعداد للتنافس في التعاملات ، فإن فرصة استخدام عمليات المزادات online تستمر لتوفير الأسعار الأكثر ملاءمة . كما هو الحال في الرقابة والسلطة التي توفرهـا عمليـات المزاد لأصحاب الملكية الخاصة مدعمة برسوم أو اعـتمادات دخـول المـزاد التـي تـدفع لموقع Swoopo عند دخولك أي عطاء (لدى الموقع أكثر من 1.2 عميل) ، عـلى الأقـل حتى مارس 2011 .

إذا قمت بزيارة موقـع Swoopo ، يمكنـك أن تـرى المـزادات تجـري حتى الثواني الأخيرة لرسو العطاء . كما يمكنك أن تتخيل ، شجع هذا أصـحاب

العطاءات الذين قدموا عطاءاتهم مبكراً في العملية لكي يستمروا مع مزايداتهم . حيث أنهم يدفعونا ليدخلوا المـزادات والمناقصـات ، فـإنهم سـقطوا ضحايا مـا يطلـق عليـه الاقتصاديون مغالطة التكلفـة المغرقـة . إنهـم يقولون أن Swoopo اعتادت تحصيل الكثير من الأموال في شـكل رسـوم لـدخول المـزادات ولكن رسوم أيضاً على السلع المعروضة . يعني هـذا ، حتـى إذا كـان الفـائز بـالمزاد يـدفع تكـاليف منخفضـة يجـب ألا نـنسى أن هنـاك عـدد كـاف مـن العطـاءات . ضـمنت إدارة Swoopo أن النشاط كان مربحاً أو كـما كـان يعتقد المدعمون أصحاب الملكية الخاصـة . في مارس 2011 أعلنت الشركة إفلاسها في المحاكم الألمانيـة . ومـع ذلـك ، العمليـة المسـتخدمة خطرة جداً ، محكومة جداً ومع عدد كاف من اللاعبين المشاركين ، فإنهم غـير مـؤهلين جداً .

مغالطة التكلفة المغرقة

التكلفة المغرقة ، تكلفة حدثت في الماضي بالفعل ، ولا يمكن استردادها. التكلفة المغرقة تتناقض مع التكلفة المتوقعة ، والتي تعتبر تكلفة مستقبلية والتي يمكن أن تحدث أو تتغير إذا اتخذ إجراء ما.

هذه الوسـيلة الأساسـية للاتفـاق عـلى السـعر تتطلـب أقصى درجـات ضـبط النفس : الاستعداد لمغادرة طاولة التفاوض . مخاطر أن تصبح مفرطاً في التنافسية مـع عدم وجود خيارات بديلة قبل أن تدخل في حرب المزايدات والمناقصات ، كما صـورتها جيداً أساليب البيع الذي أجرته الحكومة البريطانيـة لتراخـيص شركـة 3G للتليفونـات الجوالة في المملكة المتحدة عام 2000 . انتهى فنيو تشغيل التليفـون الجـوال إلى دفـع أضعاف مضاعفة قيمة امتياز الحصول على أحد التراخيص الأربعة التي قدرت في المزاد . ربما تكون قد اعتقدت بأن دوائر الأعمال هذه متعددة بليونات الجنيهـات الاسـترلينية ربما كانت سوف تستخدم إسقاطات المبيعات وتوقعات الأرباح لتخطيط الحدود التي لا يستطيعون تجاوزها. كان الاعتبار الآخر يتمثل في أنه يمكن أن يكون الفائزون بالتراخيص فقط أربعة عـلى مسـتوى المملكـة المتحـدة ، وهـؤلاء كـانوا يشـكلون اللاعبـين الأربعـة

الذين يتنافسون هنا وهنالك في المستقبل . الآخرون سوف لا يكونون قادرين على التنافس حينئذ . لذلك ، الحدود التي كانت الشركات مستعدة لدفعها أصبحت أكبر من الحقيقة التجارية المقترحة في ذلك الوقت . انتهي الفائزون بالتراخيص إلى دفع 22.5 بليون £ فيما أصبح المزاد الأكبر من نوعه في دوائر الأعمال الحديثة. لقد أخذت تكنولوجيا الجيل الثالث 3G ثمان سنوات أخرى قبل أن تثبت أقدامها في السوق ، وأصبح في الإمكان بداية تدفق العائدات المالية.

دوائر الأعمال التي تستخدم عمليات تقديم العطاءات ، في نفس الوقت تستخدم بفعالية عملية المزايدات والمناقصات لجذب أفضل أسعار العروض من سلسلة من الموردين المحتملين. العقود الحكومية المحلية تستخدم على نطاق واسع هذه العملية لأغراض التعاقد من الباطن كجزء من عملية الشراء لضمان أن الضغوط التنافسية محققة وأن دافعي الضرائب يحصلون على قيمة جيدة . ومع ذلك ، حيث تكون طبيعة العقد قائمة على خدمة مقترنة بالأداء ، على سبيل المثال ، في حالة رصف أحد الطرق فإن السعر بمفرده ، حتى مع وجود تعليمات جيدة التوصيف، يمكن أن يثبت إنه وسيلة مقيدة للاتفاق على كل البنود ، ومن ثم تنتهي إلى اتفاقيات ذات قيمة إجمالية ضعيفة . ومع ذلك ، بدون مثل هذه الإجراءات التنافسية الشفافة يمكن أن تصبح المشتريات الحكومية أكثر عرضة لأشكال رشوة غير قانونية .

عمليات تقديم العطاءات

دعوة لتقديم العطاء للتعاقد مع إرفاق اقتراحك الأفضل مقابل وثيقة تعليمات موجزة . يستخدم منظمو العملية هذا كوسيلة لتخفيض قائمة الموردين، أو حتى لاختيار الفائزين بالعقود.

الكثـير مـن دوائـر الأعـمال التـي تسـتخدم مـنهج السـ2-3اعـة (المماحكـة (المجادلة) / العطاءات (المزايدة أو المناقصة) وتبني في داخلها عملية تفاوض ما بعـد العطاء مع أولئك الـذين قـد أصـبحوا مـؤهلين بصـورة فعالـة للمرحلـة النهائيـة مـن المـوردين المحتملـين . يسـمح هـذا بتحريـك التفـاوض حـول وجـه السـاعة إلى وجـه السـ8اعة "المكسب للجميع" أو ما وراء ذلك ، بما يوفر تحقيق منـاخ تعـاوني متماسـك بصورة أكبر.

مساومة صعبة : السـ4ـاعة

المساومة الصعبة في شكلها الأكثر نقاء ليست نمطياً المنهج المفضل في مفاوضات دائـرة العمل – إلى – دائرة العمل (B2B) ، ولكن حتى المفاوضات المعقدة مثل تلـك التـي تتضمن شراء شركات مراراً وتكراراً تتحرك إلى وجه السـ4ـاعة حول الموضوعات النهائية . يحدث هذا نمطياً عندما تكون كل الموضوعات الباقيـة اسـتنفدت الحـديث حولهـا ، ويبقى موضوع واحد بعـدها لم يحـل . إنـه تحـت هـذه الظـروف الضـاغطة ، عنـدما تصبح المهارة ، العقلية والثقة بالنسبة للمساومة الصعبة ضرورية ومحورية .

" ما أحصل عليه أنا أنت تفقده ، وما تحصل أنت عليه أنا أفقده "

بالنسـبة لأولئـك الـذين يعتقـدون منـا في الإنصـاف بـأن المسـاومة الصـعبة أعظـم الاختبارات . إنها ليست عادلة ، إنها غير مربحـة ، إنهـا تتطلـب أعصـاباً قويـة ، وإنهـا سوف تجعلك تتساءل إذا كانـت عـدم الراحـة تسـاوي الفوائـد التـي تـأتي منهـا. مـن المحتمل أن يرفض موقفك الافتتاحي (إذا لم يكن ينظر إليه على أنه غير ملائـم) ومـن المحتمل أن تواجه شخصاً ما يحاول أن يفهم إلى أي مدى أنت ذاهب.

بالطبع المساومة الصعبة بالنسبة لك تمثل تجربـة مختلفـة مـن حيـث أنك تقوم بها نيابة عن الشركة التي تمثلها . على الـرغم مـن أنهـا قـد لا تكـون الأسلوب المفضل للتفاوض، فإنها يجب أن تفهم لكي تتفادى ترك نفسك عرضـة

لـلأذى . حيـث أن الأشـخاص والشركـات تتمتـع بـالقوة فـإنهم سـوف يسـتخدمونها لفائدتهم التجارية وإذا لم تكن مزوداً بالإمكانيات على الأداء تحت مثل هذه الظروف فإنك سوف تدفع أكثر مما كنت تريد .

مدى المساومة

المدى في المساومة يتمثل في الفرق بين الحد الأقصى الذي سوف تدفعه والحد الأدني الذي يقبله الطرف الآخر .

تتكــون الأنظمــة الأكــثر أهميــة في التفاوض مـن نظـامين: طـرح الأسـئلة وتقـديم المقترحات . المعلومات قوة ، ومنهج السـ4ـاعة ، سوف تلعـب القـوة جـزءاً في كيفيـة تقسـيم مـدى المسـاومة . مـن النـادر أن يكـون هـذا شفافاً . إذا أخبرت الطرف الآخر بماهيـة نقطـة ضعفك أو انهيارك (منتجك النهائي) هـل يمكـن أن يكونوا مستعدين لـدفع أي " سـنت " آخـر إضافي؟

يتطلـب فـن المسـاومة الصعبة بـذل الجهود اللازمة لمعرفة نقطة ضعف أو إنهيـار الطـرف الآخـر – بمعنـي التفـاوض مـن داخل رؤوسهم .

عندما تفهم اهتماماتهم ، أولوياتهم ، ضـغوط الوقـت والاختيـارات بالنسـبة لهم ، سوف تكون في وضع أفضل بحيث تكون قادراً على قيـاس البعـد والشـدة التـي يمكنك أن تدفع بهما. يفترض المرء أن الطرف الآخر مسئول عن مصالحه الذاتيـة . مـن غير المحتمل أن يوافقوا على أي شيء لا يستطيعون أو لا يريدون الموافقة عليه .

شكل 2-2

تحديد مواضع المساومة الصعبة



سوف توفر لك الأسئلة التي تطرحها المزيد من أشكال المعلومات في أي وقت ، ونتيجة لذلك تساعد على جعل موقفك أكثر قوة . إذا لم تكن تطرح أسئلة ينبغي أن يكون البديل تقديم مقترحات . على الجانب الآخر إذا واجهت أحد أفراد المساومة الصعبة المتمرس على الطرف الآخر ، والذي قد تبني موقف الصمت والموقف المتطرف من جانبهم ، يجب أن تكون مستعداً ومعداً أن تقف على أرض صلبة لا تتزحزح ، كن صبوراً ، وكرر موقفك .

توصيل الاقتراح

عندما تذكر اقتراحك يجب أن تشرع في خلق مرساة مرجعية التي منها يشعر الشخص الآخر أنهم في حاجة إلى تقييم توقعاتهم . إنه يجب أن يكون متطرفاً ومع ذلك واقعياً . الأفراط في التطرف قد يدفعهم إلى ترك طاولة المساومة وعدم المشاركة في أية حوارات أخرى. موقفك الإفتتاحي يمثل ببساطة بداية عملية أثناءها تشرع في إدارة توقعاتهم . معظم بداية المفاوضات مع توقعات ما يريد الطرف الآخر تحقيقه ومع الخطوة الأولى تجاه تحويل التوقع يتطلب توفير رقم أو موقف الذي تعرف مسبقاً أنه غير مقبول ، ولكن ليس على درجة من

التطرف يدفعهم إلى المغادرة . عندما تكون قد اتخذت هذا الموقف ، تكون قد بـدأت عملية تحويل توقعاتهم عن طريق وضع المرساة الملائمة. يصبح كل شيء ذا صلة بهـذا الموقف ، حتى تنازلاتك بمعني أنك تعرف أنه سوف يكون عليـك أن تتحـرك ، إذا كـان لابد من الاتفاق على الصفقة. نعم ، إنهم سوف يرفضـونها ، حيـث اعتـادوا اسـتخدام كلمـة " لا " . نعـم ، إنهـم سـوف يكونـون انفعـاليين عنـدما يعـبرون عـن صـدمتهم ودهشتهم . عليك أن تتوقع هذا ، لأن كل منهـا جـزء مـن العمليـة . ومـع ذلـك ، إذا أردت أن تثير عداوة أو إهانة الطرف الآخر ، على سبيل المثال ، الافتتاح بموقف مبـالغ في التطرف ، فإنك تخاطر بفرصة تحقيق محادثة ، وفي النهاية تكملـة الصـفقة ، حتـى إذا كانت لـديك قـوة لافتـة . لـذلك فـن المسـاومة الصـعبة تتمثـل في قيـاس موقفـك الافتتاحي وبعد ذلك تكون صارماً حول موضوعات مثل السـعر ، بيـنما تبقـى محترمـاً للأشخاص الذين تتفاوض معهم . هذا يعني .

- اتخاذ وضع ملائم ؛
- أن تتمسك بالشدة والصرامة ؛
- أن تتناول أو تسلم في أقل ما يمكن من المناسـبات ويمبـالغ أقـل مـن الطـرف الآخر .

في معظم الحالات ، المفاوضون الذين يقدمون عروضهم أولاً سـوف يـأتون في المقدمة.

خاصية أخرى من خصائص المساومة الصعبة والتـي تتمثـل في وضـع المرسـاة والتي تتطلب ذلك الموقف كحقيقة مبكرة في الحوار . إنها يمكن أن تكون واحـدة مـن الأساليب التقنية الأكثر قوة المتاحة لك للحصول على قوة نفسية . في المواقف حيث لا توجد مؤشرات قيمة سوق واضحة ويوجد مجال لإدراك القيمـة التـي تكـون مختلفـة عن قيمة السوق ، العروض الأولى لها تأثير مرساة الابتكار الحقيقة بصورة لا تصدق.

تحديد هذا الوضع النسبي لما أطلق عليه " اللعب في البيت " يمارس شداً وسحباً قوياً على مدى المراحل التالية من التفاوض حيث تصبح العروض والتحركات المضادة ذات صلة نسبية بوضع مرساة الارتكاز (وضعك في البيت). إذا بدأت اللعب بعيداً ، فإن هذا يعني أنك تحاول تحريكهم من وضعهم وبمجرد أن تبدأ هذا الفعل فإن الاحتمال الأكبر أنك تتحرك أكثر قرباً من وضعهم وليس من وضعك . بالطبع ، هذا أسهل كثيراً في السيطرة عليه إذا كان لديك مستوى من القوة الشفافة الحقيقية . على سبيل المثال ، من السهل تماماً أن تبدو واثقاً في دوري كرة القدم الممتاز إذا كنت في المركز الثاني بفارق نقطة واحدة عن النادي الذي في المركز الأول وست نقاط عن نادي المركز الثالث .

تحديد الوضع المتوسط أو طويل الأجل يمكن أن يكون أكثر براعة . إنه يمكن أن يحدث على مدى أسابيع ، شهور أو حتى سنوات ، ربما يستخدم نفس البيان بطرق مختلفة في العديد من التفاعلات . يمكن أن يأخذ البيان مدخل مناهج التفاوض أو حتى ينتج مرات ومرات ، مع المفاوضة يحدث فقط عندما يعتقد المفاوض أن اتخاذ وضع مرساة الارتكاز لخلق الشروط والتوقيت الصحيحين والأكثر احتمالاً للنجاح .

الأداء

لكي تعمل كمساوم صعب تحتاج إلى تحقيق ضبط الذات ، تغلق فمك وتستمع باهتمام . سوف تدهشك كثرة عدد الناس الذين يكتشفون النظام الأساسي جداً في طرح الأسئلة ، تقديم المقترحات ، وحينئذ يكون من المستحيل غلق أفواههم للأداء تحت الضغوط . معظمنا يوصف بأنهم أشخاص يتسمون بالدفء وحب الاختلاط بالآخرين ، الذين يتمتعون بأخلاقيات دوائر الأعمال والتي تتضمن الحاجة إلى علاقات عمل مستدامة . ومع ذلك ، مع الحاجة إلى أن تكون محبوباً فإننا نخاطر بالتحدث وبصورة تبريرية ، وفي النهاية تذعن بشكل غير ضروري ، عندما تسير الأمور إلى الصعوبة . يتمثل التحدي مع السيطرة على

المساومة الصعبة ، في وضع حاجاتك الشخصية في كفة وإدراك الحاجـة إلى تبنـي تلـك العملية التي تتفق مع الغرض في الكفة الثانية، وعندما تفعل هذا من خلال انضـباط نفسي قوي ، وعي ذاتي وحتى قبول قواعد فن الفـوز بالمبـاراة القائمـة وربمـا بأسـاليب مريبة .

التعامل : السـ5-6ـاعة

توقيت العقد (إمكانية إنهاء العقد بأسرع ما يمكن) قد يكون حـاملاً في طياتـه الكثـير من الميزة لي ، كما أنه يحمل الكثير من العيوب لك : تسديد المكافآت قد تكون باهظة التكاليف بالنسبة لك عند الإنجاز حيث هي بالنسبة لي يعنـى توفيرهـا. لـذلك ، عـلى الرغم من أن كل بند في جدول الأعمال يحتاج إلى اتفاق وربما تعامل تجاري ، فإنه قـد لا يوفر بالضرورة أي فائدة متدرجة . عندما تواجه ببساطة الاتفاق على بنود معينـة ، والتي توفر القليل من أي ميزة متدرجة حقيقية؛ من المحتمل أن يسود الاجتماع مناخ الصفقة ، والحاجـة إلى الأخـذ في الاعتبـار التعـاملات المشروطـة والصـعبة مـن الأمـور الحيوية لك لحماية وضعك وقيمة الصفقة .

تتكون عملية إجراء الصفقات عادة من الأخذ والعطاء والحلول الوسـط بـدلاً من تعاملات التكاليف المنخفضة والقيمة العالية كما هو الوضـع في مواقـف المكسـب للجميع التقليدية . هذا لأنـه حيـث يكـون الوقـت ضـاغطاً وهنـاك حاجـة إلى جعـل التعامل يؤتي ثمارة ، تميل الحالات التجارية إلى أن تتكـون مـن التحركـات "الضروريـة" من أجل نجاح الصفقة ، بدلاً من نشاط إضافة القيمة ، عـلى الـرغم مـن أن البعـدين ليسا مستبعدين تبادلياً .

يمكن أن يتضمن إجراء الصفقات القليل من الموضوعات والتـي تعنـي أنه يمكن أن يكون الأسلوب والحوار أحياناً أقـل كثـيراً مـن المسـاومة الصـعبة ، على الرغم من أن المناخ يميل إلى يكون أكثر احتراماً . الفـرق أنـك تسـتطيع أن تعرض التحرك على أحد البنود وتزويدهم ببعض الموضوعات التي تحوز الرضـا

إلى التحرك التعاوني الذي يسمح بإنهاء الصفقة . السعر كما نعرف يعتبر الأكثر إثارة للخلافات والشفافية من كل المتغيرات التي تدور حول تفاوض لماذا، ومتى فقط، فإنه يقود إلى أشكال التفاوض التنافسية . عندما يكون التعامل الجاري في دائرة الســ5-6اعة يمكن تناول ثلاثة أو أربعة موضوعات ، كل منها واضح وصريح وعلى الرغم من أنها تحتاج إلى اتفاق ، فإنها تكون لتوفير الفرصة لتحقيق المكسب التبادلي .

تجارة الامتياز (التنازل) : الســ6-7ـاعة

هذا أول المناهج التضامنية حيث يدرك كلا الطرفين أن مستوى معين من التعاون مطلوب إذا كان المطلوب تقديم المصالح تبادلياً . مع تزايد المصالح المشتركة التي يمكن تحديدها بين الأطراف المتفاوضة يتزايد احتمال خلق القيمة. يمكن أن تتضمن العملية الأخذ والعطاء المشروط عبر سلسلة واسعة من الموضوعات من جدول الأعمال المتفق عليه سابقاً .

عادة يكون المناخ التفاوضي بناءً ولكنه يتسم بالحذر . على سبيل المثال ، القول "إذا اعتمدت طلب شرائط اليوم ، سوف نضمن لك الفجوة الزمنية ." سوف يبدو مثل هذا العرض لتحريك الأشياء هنا وهناك إرضاء للطرف الآخر. ومع ذلك، إنها يمكن أن تكون الحالة التي كنت في طريقك إلى تناولها بطريقة ما، بمعني عدم وجود تكلفة ضمنية في عرض الفجوة الزمنية ، أو أنه لديك عدد قليل من طلبات الشراء ولذلك قد كان يمكن أن يكون بها أي فجوة زمنية بدون أية مضامين بالنسبة لك . كل ما يهم أنه ينظر إليك على أن تعرض تنازلاً مشروطاً (في هذه الحالة ، الشرط أن يعتمد طلب الشراء اليوم) ، وأن يوفر بعض القيمة (الملاءمة والأمن لضمان مساحة زمنية مهمة) تاركاً الطرف الآخر مع رضائه بأنه قد وافق على " صفقة جيدة " معك .

الآن وأنت على جانب التضامن الأيسر من وجه الساعة ، يجب أن يكون تركيزك "العمل على الصفقة ". لا شيء يتفق عليه ما لم يتم الاتفاق على كل شيء، والذي يعني أنك تجمع أدواتك وأسلحتك التفاوضية التي تخدم موضوعاتك أو متغيراتك والرجوع إليها إذا لم يتم الاتفاق عليها لا يعني أن الموضوع الذي لم يحل أنه وصل إلى طريق مسدود ولكن يعني أن هناك موضوعات أخرى تحتاج إلى فحص لكي تساعد على الخروج من المأزق الحالي .

ومن ثم ، ما هي المتغيرات التفاوضية التي تساعد على خلق فرصة أعظم على الجانب الأيسر من وجه الساعة ؟ معظم المفاوضات ابتداءً من السـ7اعة فصاعداً تتكون من ستة متغيرات جوهرية : السعر ، السداد ، الحجم ، المواصفات ، التسليم وفترة العقد . يمكن القول هنا أن معظم المتغيرات الأخرى إما أنها بعيدة تماماً أو سوف تكون بطريقة ما متصلة بتلك المتغيرات الستة. إنه في إمكانك أن تقدم 40 متغيراً إضافياً والتي سوف تشكل بطريقة ما مجموعات ذات صلة بالمتغيرات الستة السابقة . لقد حددت ملامح خطوط عريضة لسلسلة أكثر اتساعاً من المتغيرات التي ترتبط بهذه الستة الجوهرية في الفصل التاسع .

كيف تختلف " تجارة الامتياز (التنازل) " عن مفاوضات المكسب للجميع ؟

غلباً في دوائر الأعمال يحاول المديرون تشكيل علاقات حيث توازن القوة ليس مجرد أن (أحد الأطراف يحتاج إلى الآخر أكثر) . أحد الأطراف سوف تكون مساومته صعبة ، وسوف يكون الآخر مركزاً على سلسلة من الموضوعات التي تكون جميعاً متداخلة .

تجارة الامتياز (التنازل)

هذه حيث يوافق الطرف ذو القوة الأقل أن يذعن إلى نقاط معينة لصالح الطرف الآخر لكي يحقق الصفقة

هل مألوفة بصورة صحيحة ؟ بالنسبة للكثير من المنظمات تجارة الامتياز (التنازل) تمثل وضعاً يتسم بالتقهقر . قد لا يكون هذا نموذجياً أو ما كانوا سوف يفضلونه لإجراء التعامل ، ولكن

توازن القوة داخل العلاقة يعني أنه بدون التخطيط الجيد على المدى الطويل والذي يؤدي إلى تحييد الاعتمادية ، فإن تجارة الامتياز من المحتمل أنها الأفضل الذي يمكن أن يأمله الطرف الأقوى . إنها أيضاً محبطة لأنها تمثل تحدياً إضافياً بالنسبة لك . جوهر التفاوض الجيد يأتي من القدرة على تناول الإحباط لأنه من النادر أن يوافق الطرف الآخر على اقتراحك الأولى الاستهلالي .

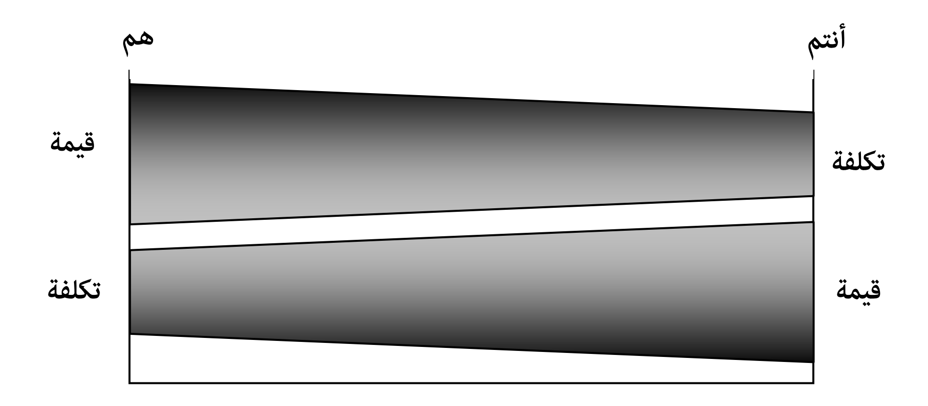
المكسب للجميع : السـ8ـاعة

يتطلب المكسب للجميع ضمنياً انطلاقاً من تعريفه الدقيق أن كلا الجانبين في التفاوض يكسب أو يخرج متقدماً . العملية الرشيدة في تجارة التكاليف المنخفضة وموضوعات القيم العالية يمثل تلك الطريقة التي يمكن أن تثري فرصة القيمة الإجمالية قد حظيت بشعبية لافتة في عقد الثمانينيات (1980) من القرن السابق في كتاب Ury and Fisher والذي ترجمة عنوانه " الوصول إلى نعم " . يفترض مفهوم المكسب للجميع أن كلا الطرفين سوف يتخذان قرارات استناداً إلى حقيقة أنه إذا عرض أحد الأطراف عليك شيئاً ما ذات قيمة أكبر مما يسعون إلى تقديمه في مقابل أن يتركوك مع الحصول على مكسب في تزايد متدرج ، فإن الاحتمال الأكبر أن تقبله . إذا كان هدفك أن تبني قيمة ، فإنه من الصعب أن تجادل في النظرية . ومع ذلك ، كما ذهب Ury and Fisher في كتابهما الذي ترجمة عنوانه فيما وراء العقل ، يلعب الجانب الانفعالي في العلاقة دوراً أساسياً في كيفية إنجاز الاتفاقيات معاً . الناس ليسوا دائماً عقلانيين في سلوكهم .

شكل 2-3

الأخذ والعطاء من خلال المكسب للجميع

(التكاليف المنخفضة والقيمة العالية)



حديثاً ، برنامج التفاوض في جامعة هاردفارد (Ury and Fisher كانا من بين أعضائه) استمر في الاعتراف بأن عملية التفاوض كانت بحق عملية خلق قيمة يتبعها توزيع قيمة . لذلك ، مع أن الطرفين قد يعملان معاً لبناء القيمة خلال المكسب للجميع أخذاً وعطاءً والذي يحقق التكاليف المنخفضة والقيمة العالية، فإن كل طرف لا يزال يستخدم قوته لتأمين أكبر ما يمكن من القيمة المتدرجة في الزيادة التي أنشأها كل منهما بصورة مشتركة لأنفسهما . نظرياً يشتمل منهج المكسب للجميع مستويات منخفضة من الصراع ، ويؤدي إلى صفقة أفضل لكلا الطرفين حيث أنها تؤسس على الجهود التضامنية التي تنشأ من أجل أنفسهما ، ولكن تظل المسئولية باقية على أن يعظم الطرفان الفرص التي تشتمل عليها دائرة عملهما المشترك . القيمة المتزايدة الخاضعة للتداول التجاري من النادر أن توزع 50:50 لأن معظم القيمة المقترنة بالموضوعات المتداولة ليست شفافة لكلا الطرفين ، لذلك ، يمكن أن تتحول سريعاً إلى قيمة قاسية توزع عن طريق المناقشات . هذا هو المكافئ لبداية التفاوض عند وجه

السـ8ـاعة وإنهاؤه عند السـ4ـاعة . هذا لـيس جيـداً أو سـيئاً . إنـه فقـط يعكـس مـا يحدث غالباً .

يوفر منهج المكسب للجميع الفرصـة لأن تكـون مبتكـراً مـع الأخـذ والعطـاء وتقديم موضوعات مثل استدامة الاتفاق ، المخاطر النسبية التي يكون كل طرف عـلى استعداد لتحملها ، وغالباً موضوعات غـير محسوسـة مثـل الملاءمـة والمرونـة . القيمـة التي تضعها على أي من هذه الموضوعات تأتي من القيمة التي تضـعها أنـت والطـرف الآخـر عليهـا. بـنفس الطريقـة إذا بقيـت حـذراً حـول القيمـة التـي تضـعها بالنسـبة لموضوعات معينة ، فإنك لا يمكن أن تتوقـع أن يـأتي الطـرف الآخـر ببسـاطة ويعـرض مقترحات حيوية .

ابتداء مـن السـ8ـاعة فصـاعداً يكـون لـديك الخيـار في المشـاركة بـبعض المعلومـات لمساعدة الطرف الآخر لكي يساعدك . يتطلب هذا بالطبع مستوى عال من الثقـة منـه في حالة تجارة الامتياز . اكتساب الثقة يأخـذ وقتـاً ، ويمكـن تغـذيتها بسـهولة، عنـدما يكون ميزان القوة متعادلاً إلى حد مـا ، أو عنـدما يكـون لـدى الطـرف المهـيمن دافـع أصيل لتأمين التزامك بالاتفاق .

حل المشكلات تضامنياً : السـ9-10ـاعة

عند وضع جدول الأعمال لمفاوضة السـ10ـاعة فإنك كمفاوض كامـل المهـارة يجـب أن تركز عقليتك على تشكيل اتفاقية مستدامة التي تغطي كل المجالات ، شاملة:

- الأداء
- التطابق
- المخاطر

اتخذ مفهوم الاتفاقيات ذات القيمة الإجمالية والتـي تعتـبر محوريـة بالنسـبة لمفاوضات المكسب للجميع ، وتوسع في الإمكانيات من خلال بنـاء المزيـد مـن الاعتمادية فيما بين الأطراف . على سبيل المثال ، إذا كـان هـذا يفيـدنا ، سـوف

يفيدكم أيضاً ، إذا كان يؤذينا ، فإنه سوف يؤذيكم . ركز انتباهك على الموضوعات التي يمكن أن تسبب مشكلات أثناء فترة حياة الاتفاق لكلا الطرفين . خذ وقتك لتناول مستوى الخطر والمسئوليات التي على كل منكما أن يكون مستعداً لتحملها . وبعد ذلك إنشئ اتفاقية التي تضمن أن المسئولية شفافة ، وأنها ذكرت بوضوح ، وأن الخطر يتم معالجته بوضوح أيضاً.

دراسة حالة

كان " جراهام " منخرطاً في بيع منزله في " لندن " ولجأ إلى سمسار عقارات محلي لتسويق ملكيته . كان المعدل الجاري لبيع المنازل في ذلك الوقت 2 في المائة من سعر المنزل . كان السوق بطيئاً ، لقد كان سوق مشترين ، ولكن لم يكن أمام جراهام خيار آخر . إنه احتاج إلى أن يبيع لأسباب شخصية . أجرى سمسار العقارات مسحاً وأشار إلى أن المنزل يجب أن يباع مقابل 1.5 مليون £ على أساس أنه بيع سريع . كان جراهام مهتماً بالمضامين المالية للمنزل الذي يأخذ شهوراً لبيعه . تحتم عليه ظروفه أن يبيعه خلال ثلاثة شهور . باعتباره مفاوضاً أخضع للتفاوض تخفيض حول 2 في المائة من الأتعاب ، ولكنه في نفس الوقت أدرك أنه كانت من مصلحته أن يكون سمساره شريكاً معه . عقد جراهام اجتماعاً وقدم عدداً من المتغيرات إلى مدير مكتب سمسار العقارات . لقد صعَّد المناقشة إلى مستوى المدير لضمان أن سلطة اتخاذ القرار سوف تكون قادرة على الاستجابة إلى اقتراحه . إنه اقترح أن سمسار العقارات استلم نسبة 2 في المائة . بالإضافة إلى هذا سوف يتسلمون 20 في المائة عن أي مبلغ يزيد على 1.5 مليون £ يتم استلامها بشرط أن يباع المنزل خلال ثلاثة شهور . عرض المنزل على السوق بسعر 1.75 مليون £ . 160,000 £ الإضافية التي تسلمها مقابل منزله كانت إضافة كبيرة من أي شيء كان يمكن أن يحققه من خلال التفاوض الذي يتناول التخفيض المتردد على الأتعاب .

حيث توجد علاقة ما مستقرة ، فإن المشكلات التعاقدية ، يمكن في بعض الحالات، ربما تساعد على تقوية الاتفاق وأيضاً زيادة قيمة العقد . إعادة تفاوض الشروط لحل بعض الموضوعات توفر الفرصة لإعادة تقييم الظروف . إنها تسمح بأن تسود نظرة جديدة إلى الاتفاق ، ويمكن إعادة التفاوض حول الأخطار وإعادة توزيع القيمة الكلية . معظم الصفقات لها شروط وظروف تخضع للتفاوض والتي ذات صلة بالأخطار المقترنة بالعقد . ومع ذلك ، يمكن أن توفر الشروط التعاقدية حوافز إيجابية أيضاً . على سبيل المثال ، المكافآت في حالة الانتهاء من إنجاز أجزاء العمل داخل الأطر الزمنية المتفق عليها أو المشاركة في التداعيات في حالة عدم الوفاء بالتزامات التسليم طبقاً للاتفاق .

بناء العلاقة : السـ10-12اعة

لا يمكن التقليل من شأن قيمة الشراكة في دوائر الأعمال . إنها غالباً تمثل الوضع الأمثل لبناء الاتفاقيات عندما تكون الأطراف المشاركة يعتمد كل منهم على الآخر ، وهناك حاجة واضحة لأن يساعد كل منهم الآخر لتحقيق حالات الكفاءة ، التعاون ، والادخار كجزء من كيفية العمل معاً باستمرار . إنه موقف " مثالي " وفي بعض الحالات ينجح ، ولكن في الغالب الأعم يمثل صعوبة في الإنجاز والاستدامة . لماذا ؟ الأداء يتغير ، والتغيرات في السوق تؤدي إلى بيئة دائمة التحول . أحياناً قد تدخل هذه التغيرات ضمن عوامل الاتفاق وأحياناً تعمل على تعرض أحد الأطراف أو الآخر للضرر . عند اللجوء إلى مدخل السـ10-12اعة ، سوف تكون الأخطاء قد اعتبرت كجزء من الاتفاق النهائي. ومع ذلك، عندما يعاني أحد الأطراف كنتيجة للتغيير الذي يمكن أن يؤدي إلى إحداث تأثير مستمر على العلاقة التجارية ، فإن الاحتمال الأكبر أن كلا الطرفين يعيدان تقييم الاتفاقية التجارية ، وحتى أحياناً إعادة التفاوض حول الشروط . تعني درجة الاعتمادية المتبادلة عملياً أن كلا الطرفين في حالة تورط إذا تأثر أحدهما بالتغيير .

عندما تتجاوز عملية التفاوض الســ10اعــة يجــب أن يحتــوى جــدول أعمالــك على تشجيع الشفافية ، الابتكار ، وما هو ممكن . واقعياً ، مع اتســاع جــدول الأعــمال تتسع احتمالات إنجاز صفقات متميزة مع قيمة مضافة . فحص حالات كل مــن طــول الفترة الزمنية ، الأشياء غير المادية ، الأخطار ، الاستدامة ، المعلومات الموارد ، وهكــذا ، يسمح بالوصول إلى اتفاقيات عالية الابتكارية ، والتي تعكس كل المصــالح ، الحاجــات من أجل المرونة والفرص المتاحة لكــلا الطــرفين . ولكــن هــذه المثاليــة تتطلــب الفهــم والصبر ، وفي بعض الحالات قبول أن الأخطار المنخفضة التي تأتي من اتفاقيات طويلــة الأجل قد تحمل في طياتها هامش تكلفة أو تعظيم ربحية قصيرة الأجل . إذا كان هــذا مرغوباً بدلاً من منهج الشراكة قد يبرهن على أنه ملائم إلى حــد كبــير . ســوف يعتمــد الكثير على الظروف والأهداف لأولئك المشاركين .

عودة إلى المقايضة

في كتاب Tim Harford والــذي ترجمــة عنوانــه الاقتصــادي السري ، يشرح المؤلــف ، كيف أن تكلفة وقيمة فنجان القهوة يمكــن أن يختلــف ، ولمــاذا راكــب قطــار الأقــاليم الذاهب إلى عمله يدفع عــلاوة لمثــل هــذا الفنجــان مــن القهــوة في محطــة القطــار أو المطــار ، عنــدما يكــون الوقــت عــلاوة متميــزة ، والعــرض والطلــب في صــالح محــل المشروبات الذي اتخذ موضعاً جيداً . على الرغم من أنك قد تكون عميلاً منتظماً لمحل المشروبات عندما تندفع إلى المكان ، وربما قد أصــبحت ذات ولاء لافــت لماركــة معينــة من القهوة ، نتيجة لذلك علاقتك ليست شراكة . في الواقع ، ميــزان القــوة نتيجــة للعــرض والطلب لا تزال في صالح محل المشروبات الذي اتخذ موضعه بصورة استراتيجية . قــدرتك ودافعك إلى التفاوض جماهيرياً حول النذر اليسير من الســنتات ليســت مــن الأمــور التــي تشغل ذهن المرء عموماً . أيضاً محلات المشروبات ذات كروت مشروع الولاء تقدم بصورة فعالة اقتراحاً مصمم لخدمــة عملائهــا المخلصــين : خصــومات لافتــة ، حــافز ولاء ، المزيــد

من القهوة بدلاً من السعر الأقل ، مقايضة تجارية وتكلفة منخفضة ، حافز عالي القيمة ، والذي يأخذنا إلى ما وراء السـ12ـاعة ، وإلى حيث بدأنا مع المقايضة .

اكتشاف حقيقة حالات الشراكة

توفر حالات الشراكة غلاف أو قشر خارجي للوقاية بحيث تمكن تقدم الكثير من الاتفاقيات إلى الأمام في دوائر الأعمال – ومع ذلك تحت هذه القشرة توجد مواد ضارة . تعتقد بعض الشركات بقوة في حالات الشراكة إلى حد أن قيمها وأخلاقياتها تدعمها بقوة خلال وعبر أنشطة الشراكة .

تحمل حالات الشراكة الأخلاقية إحساساً بالاستقامة نحوها . القليل من الشركات يمكن أن تعترف صراحة أنها قائمة من أجل سحب ما في جيوب عملائها ومورديها حتى " السنت الأخير " ومع ذلك مطلوب منها أن تصدر بيانات حول تعظيم قيمة المساهم . مرة أخرى لا يمكن أن يتحقق هذا دائماً بدون شخص ما آخر يدفع (يمول) ، ومع ضخامة المنظمة ، تزداد الحاجة إلى رافعة مالية أكبر كثيراً للقيام بهذا . إنني لا أقترح بأن حالات الشراكة غير موجودة، ولكن بصفة عامة خبرتي في دوائر الأعمال أنها نادرة من حيث المثالية أو أنها عاكسة لما قد يعبر عنه التعريف الحقيقي للشراكة . حالات الشراكة التي تنشأ تأخذ شكل الاتحادات ، إقامة الزيجات الأسرية ، التعاونيات ، الجمعيات، الاتحادات الفيدرالية ، التحالفات ، المعاهد ، وهناك الكثير من الكيانات التي تقوم على ما هو مشترك من المصالح ، القيم والدوافع للاستثمار . بطبيعتها المحضة دائرتان أو ثلاث دوائر عمل تعمل معاً ، سوف تمر بمراحل تحدي – سوف يكون لها مصالح مستقلة تؤخذ في الاعتبار ، ويجب أن تبقى دائماً على وعي وإدراك بهذه الاعتبارات .

يتطلب بناء القيمة خلال حالات الشراكة الاعتمادية المتبادلة ، وفي نفس الوقت استخدام الضغوط الطبيعية ، التنافسية الاقتصادية لتدعيم الالتزام في النهاية لاستثمار مثل هذه العلاقات ، بدلاً من السعي ببساطة إلى مكاسب قصيرة الأجل. معرفة أي علاقة تصلح للتنافس فيها وأي علاقة تصلح للاستثمار في إطارها يجب أن تحيط علماً بأي الأجزاء على وجه الساعة تلجأ إليه كمدخل للأداء .

أين تعمل حالات الشراكة بفعالية يعبر عنه حيث تكون العلاقة ذات أهمية "استراتيجية" بمعنى ، حيث تستطيع دوائر الأعمال أن تقبل الحلول الوسط بسهولة إذا كان على العلاقة أن تتوقف عن الأداء ولو مؤقتاً ، وأن الاستثمار في التوقيت المناسب والجهود المبذولة تنتج فوائد واضحة من التعاون التبادلي . على الرغم من أن الشراكة تؤدي بصورة أفضل مع الثقة ، فإن الثقة تتطلب وقتاً لاكتسابها وأيضاً عامل الجذب المغناطيسي الذي يتمثل في الاعتمادية بين الأطراف المشاركة . وعندما تنشأ الثقة يمكن أيضاً أن تكون ضارة حيث أنها يمكن أن تعمل على الاسترخاء في عناصر القوة ، تدعيم الألفة ، والرضا الذاتي (تراجع الطموح) . لذلك تحقيق التوازن المستمر يحتاج إلى وضع سياسة من خلال القياس ومراجعة الأداء ورعاية الشراكة لكي تكون قابلة للاستدامة . يجب تحديد ملامح هذه الاعتبارات في جدول أعمال التفاوض مبكراً حيث أنها محورية لاستدامة اتفاق قد تنشئه .

ما الذي يؤدي إلى شراكة قوية ؟

كثير من حالات الشراكة في دوائر الأعمال تشير إلى تلك التي تعمل على نفس الجانب . ولكن الحقيقة أن دائرة عملك من المحتمل أنها تحمل في طياتها رؤية أداء قصيرة الأجل نسبياً . مع ضغط المساهم ، التزامات الأداء ، والمعلومات المطلوب توفيرها أسبوعياً ، شهرياً ، وسنوياً ، والحاجة إلى تسليم العائد على الاستثمار ، يؤدي إلى التركيز على الصفقات التي تنتج قيمة يومياً .

يخبرك عميلك أو موردك أنهم في طريقهم إلى إلغاء العقد ، وقف التعامل في قائمة السلعة أو إشعار الخدمة ، وتخفيض الطلبية أو التشكيلة . في حالة رعبك وارتباكك ، فإنك تطرح على نفسك أسئلة مثل :

- لماذا لم يتحدثوا معنا ؟
- كيف لم أرى أن ذلك قادم ؟
- هل قد بالغت وتجاوزت حدود الاستثمار في العلاقة ؟

إنك تعتقد أن الوقت قد فات وأنك قد تأخرت كثيراً ، وإنك ملتصق بموقف يبدو ضعيفاً (على الرغم من أن الطرف الآخر قد يكون في موقف أصعب ويبحث عن موضع قدم) . إنك تجد نفسك تتعثر وأنت تسعى إلى إنقاذ ما اعتقد أنه كان آمناً. إنك تدرك فجأة أن الشراكة كانت أقل كثيراً من بعض العناوين التي قدمها الطرف الآخر في مقابل المزيد من التنازلات منك . لقد فقدت الطريق إلى الحقيقة التجارية ولماذا اعتقدت أن الفكرة كانت جيدة في المقام الأول.

قد لا يكون هذا ما قد توقعته عند نهاية وضع السـ12ـاعة ، ولكن يوجد القليل من حالات الشركات التي تذبل أو تنطفئ ذاتياً عند بعض النقاط أو يتوقف قيامها فيما وراء حياتها المفيدة . في العالم الواقعي يوجد اتجاه نحو ظهور شريك مسيطر في العلاقة . حتى في الزواج تنبثق حالات قوى مختلفة بين الزوج والزوجة والتي تؤثر على الطريقة التي تتخذ بها القرارات حول الموضوعات المختلفة . فقط ، فكر في عدد حالات الزواج التي فشلت في البقاء أطول من خمس سنوات .

ليس لدى حالات الشراكة أي مساحة للراحة، الألفة أو الرضا الذاتي

أثناء رحلاتي إلى العملاء حول العالم وجدت نفسي أشق طريقي خلال المطارات إلى ومن بوابات الوصول / المغادرة . الكثير من المطارات ذات مساحات واسعة قد تأخذك أكثر من نصف ساعة من قاعدة الانتظار إلى بوابة المغادرة . العلامات التي تشير إلى أوقات المشي والممرات المتحركة التي يقف عليها المسافرون أو يمشون عليها لمسافات متوسطة تخفف من العبء بالنسبة للآلاف من المسافرين في اليوم . أحد الملاحظات المثيرة التي تجذب انتباهي باستمرار أن الناس عندما يضعون أقدامهم على الممرات المتحركة فإنهم يبدأون في المشي أكثر بطئاً عما كانوا عليه من قبل ، أو أنهم أحياناً يتوقفون تماماً . تجعل الممرات المتحركة الأفراد يشعرون كما لو أنهم يحققون تقدماً جيداً ، ولذلك ليس عليهم أن يبذلوا مجهوداً يبدد طاقاتهم وصولاً إلى بواباتهم . في مصطلحات وثيقة الصلة بالموضوع إنهم ينجزون الكثير ، ولكن بمجهود أقل . إنتاجيتهم الشخصية تسقط لأنهم الآن يحملون على السيور المتحركة أفقياً بدون قلق بالنسبة للأفراد الآخرين الذين ينتظرون خلفهم .

حالات الشراكة عندما تتشكل ، قد عرفت بأن لها تأثير مماثل . إنها تستطيع أن تدعم الرضا الذاتي والألفة ، ويمكن أن تكون سيئة بالنسبة لدائرة العمل ، وفي النهاية تمثل بداية النهاية للعلاقة . يجب أن تكون الشراكة الأساس في أن تصبح دائرة عمل كل طرف أكثر إنتاجية .

علاقات دوائر الأعمال يجب أن تكتسب وتحتاج إلى أن تغذى ذاتها . من منظور التفاوض ، عندما يتم إقامة الشراكة ، سواء رسمية أو غير رسمية ، يجب أن تصبح العلاقة والقيمة المتزايدة المتاحة هي الشغل الشاغل لأطراف الشراكة.

عند السعي إلى إقامة دائرة عمل إلى دائرة عمل (B2B) ، تحتاج إلى فهم أين توجد الدوافع ، أشكال الاعتمادية ، أطر الوقت واتجاهـات أصـحاب المصـلحة في مثـل تلك الشراكة . يمكن أن يأتي توقع تحقيق التعاون الحقيقي فقط من الفوائـد المتبادلـة ويحتاج ذلك إلى أن يكـون واضـحاً للجميـع . حينئـذ فقـط يمكـن للـدافع إلى الالتـزام بالاستثمار في التوقيت المحدد ، والجهود والمرونـة أن تتحقـق ، بمـا يسـاعد عـلى قيـام العلاقة المنشودة .

تلخيص تفاوض وجه الساعة

ينظر إلى الحب والكراهية على أنها انفعالات والتي وثيقة الصـلة كـل منهـا بـالأخرى ، ومع ذلك متناقصين . ينطبق هذا على أوضاع الســ12ـاعة والسـ1ـاعة على وجه سـاعة التفاوض . التحدى الذي يواجهه المفاوض كامل المهارة أن يبقى مركزاً على القيمة التي تتناولها الصفقة وليس على ذاتـك . إذا اسـتطعت أن تمـارس الصـبر ، أن تطـرح أسـئلة وتنصت وتعامل الآخرين باحترام ، فإنك لا تبني فقـط القـوة خـلال المعرفـة ، ولكنـك سوف تؤمن الالتزام إلى التعامل مـن خـلال الاحـترام الـذي تقدمـه والـذي يتحـول إلى تبادل الانفعالات بما في ذلك الاحترام . توجيه طاقتك الانفعاليـة إلى الطريـق المناسـب سوف يمكنك من التحكم وضبط الذات عندما تكون مع وجـه السـاعة ، بـدلاً مـن أن تصبح ضحية للوقت والظروف التي تواجهها.

الفصل الثالث

لماذا القوة مهمة

Why Power Matters

إنك قوى إلى الحد الذي يدركه الآخرون أنك كذلك . ومع ذلك ، حتى إذا نظـروا إليـك على أنك في وضع قوى ، لا يعني هذا شيئاً بالنسبة لـك مـا لم تـرى أنـت الموقـف كـما يرونه . " تكون لك السلطة على الآخرين فقط إلى الحد الـذي لا تأخـذ أي شيء مـنهم بعيداً عنهم . عندما تجرد أي شخص من كل شيء ، فإنه لم يعد تحـت هيمنتـك – إنـه حر مرة أخرى."

Aleksander Solzhenitsyn

ماذا نعني بكلمة القوة ؟

إنك قوى إلى الحد الذي يدركه الآخرون أنك كذلك ، والذي يكـون محـدوداً إذا لم تفهم كيف يـرون الموقـف . يمكـن أن تكـون القـوة حقيقيـة أو مدركـة ، أو شخصية كما أنها موضوعية ، بمعنى أنها توجد في رءوس الناس ، حتـى إذا كـان الطرف الآخر قد يعتمد عليك أو مستقلاً عنك . القوة يمكن أن تتحول ، حيـث

أنها نشأت نتيجة التوقيت والظروف المحيطة ، يمكن أن تستخدم لتغذيـة أو اسـتغلال الحاجات بصورة واضحة جداً لكي يفهمها المفاوض كامل المهارة .

لماذا توازن القوة مهم

لذلك ، لماذا للقـوة كـل هـذه الأهميـة في المفاوضـات ؟ ببسـاطة تامـة ، إنهـا تـزودك بالخيارات ، وأنها ، إذا فهمت ، سوف تمكنك من السيطرة حيث يحدث التفاوض عـلى وجه الساعة.

- تمسك بتوازن القوة . إذا احتفظت بتـوازن القـوة في علاقاتـك ، يكـون لـديك مجال أكثر اتساعاً للهيمنة على جدول الأعمال ، العمليـة، وفي النهايـة التـأثير على مجريات التفاوض لصالحك .
- القوة من أجل التأثير على المناخ ، الأسلوب الاستراتيجية ، والإمكانيات . يعني ذلك أنها تزودك بفرصـة الاختيـار بـين التنـافس أو التعـاون اسـتناداً إلى أيهـا يناسب أهدافك . في النهايـة ، تـوفير إطـار عمـل لتحديـد بصـورة موضـوعية (بدلاً من شخصية، والتي تكون غالباً هي النمط السائد) أين توجد القوة بين أولئك المشاركين . القدرة على القيـام بهـذا مسـألة حيويـة إذا كـان عليـك أن تؤدي مهامك بصفتك المفاوض كامل المهارة.

التمسك بتوازن القوة

قد علمنا التاريخ أن أولئك الذين يمتلكون القـوة ، سـوف يسـعون عنـد نقطـة مـا إلى ممارستها . ومن ثم ، من المحوري أن تفهم توازن القوة ، كن واضحاً أين من المحتمـل أن يجري التفاوض على وجـه السـاعة ، واسـتعد اسـتناداً إلى هـذا . سـوف تـؤثر نـوع العلاقة التي تقيمها مع أولئك الذين يتفاوضون معـك بصـورة مبـاشرة في كيـف وأيـن تختار التفاوض على وجه الساعة.

أحد الاعتبارات الأكثر أهمية عند قياس القـوة سـوف تتمثـل في تنـاول كميـة "المعلومات" المتاحـة والمرتبطـة بظـروف كـل طـرف. تـؤثر الدرجـة التـي تكـون فيهـا الظروف شفافة ، مباشرة على توازن القوة داخل علاقتك وأسـلوب التفـاوض المحتمـل اللجـوء إليـه إلى حـد بعيـد. لـيس معنـى هـذا أن تفـترض أن أولئـك الـذين يـدخلون لمفاوضتك من مركز ضـعيف يـدخلون كالخرفـان الجـاهزة للـذبح : في الغالـب الأعـم سوف يستخدم الطرف الأكثر قوة الموقف للوصول إلى أشكال أخرى مـن القيمـة مثـل الولاء ، الخصوصية الحصرية أو مرونة أكبر من مجرد هزيمة الطرف الآخـر في الموافقـة على سعر منخفض . عندما تتفاوض طبقاً لوجـه السـاعة سـوف يـؤثر عـلى كـل هـذه الإمكانيات وفرص القيمة الإجمالية التي سوف تترتب على طبيعة مناقشاتك . لـذلك ، علينا أن نتناول السلطة باحترام إذا أردنا أن نستثمر مزاياها إلى حدها الأقصى . الغرض من هذا ليس من أجل أنك تستطيع أن تكسب أو تهـزم الطـرف الآخـر . إنهـم ليسـوا المنافسين لك . إن هذا لمساعدتك على الوصـول إلى أكـبر قيمـة ممكنـة مـن التفـاوض الذي أنت مستعداً لممارسته .

عندما يكون ميزان القوة من الواضـح أنه لصالح أحد الأطـراف عـلى حسـاب الطـرف الآخر ، الاحتمال الأكبر أن التفاوض يقـوم عـلى توزيع القيمة. يعني ذلك : " مـا تحصـل عليـه أنت أفقده أنا ، ومـا أحصـل عليـه أنـا تفقـده أنت ". هذه هي مفاوضات المكسب – الخسـارة والتي توجد على الجانب الأيمن من وجه الساعة. الآن أنت لديك الاختيار أن تدع هذا يحـدث ، أو أن تؤثر على موقع وجه السـاعة عـلى أن تكـون احترازيـاً بـأن تتوقـع الحـدث في منهجـك .

توزيع القيمة

عندما تكون القيمة الخاضعة للتفاوض محدودة أو ثابتة والتفاوض يشتمل على إعداد خطة لمن سوف يأخذكم مما هو متاح وهو على نقيض مع خلق القيمة حيث تنشأ مستويات أعلى من القيمة من خلال الأخذ والعطاء استناداً إلى تكاليف أقل وقيمة أعلى

بعـض النـاس يسـمحون لأنفسـهم بـأن يكونـوا ضـحايا الوقـت والظـروف ، ويلومـون

عدم توازن القوة بالنسبة للصفقات الضعيفة التـي يصـلون إليهـا . آخـرون يـدركون الموقف ويلجأون إلى التحكم ، على الرغم من عوامل مثل الاعتمادية التي تعمـل عـلى النيل من قوتهم.

القيود على القوة في التفاوض

أن تكون احترازيـاً وتتوقـع الحـدث في منهجـك يستحق الوقت والجهد تقريباً دائماً. ومع ذلـك ، من المهم أيضاً أن تفهم أي قيود أو مـؤشرات مفروضة مسـبقاً حـول تفاوضـك . عـلى سـبيل المثال إذا لم يسبق لك دخول معارك العطاءات حيــث عمليــة العطــاء قــد ســبق أن حــددها المنظمون ، وحيث أن منافستك غير معروفـة ، فإنك سوف تعرف كيف يكون الشـعور عنـدما تكون خاضـعاً لقيـود معينـة ، وغـير مـدعم أو مؤهل لمثل هذه الحروب ، قد صممت عمليـة العطـاء (المزايـدة) لتقييـد كـل شيء فـيما عـدا قدرتك على تقديم عرض مضـاد. عنـدما تكـون المزايدة قد بدأت تكون غـير مؤهـل لفعـل أي شيء عملياً خـارج عمليـة العطـاء. عمليـة العطـاء هنالـك لضـمان أن القـوة تحـددها ضغوط السوق التنافسية فقط. تصبح أية موضـوعات تحـت مسـمى العلاقـة مسـائل ثانوية. لأن الخبير المثمن يصبح قوياً على مستوى قوة المصلحة والمنافسة اللذين يمكن للخبير المثمن تقديمها إلى داخل العملية . محاولة جذب أفضل الشروط داخـل عمليـة العطاء يشبه محاولة التفاوض وأنت مكبل بالأغلال.

عملية العطاء

عملية العطاء التي يحددها ويبلغها إلى الجمهور الخبير المثمن حيث يعلن توقيت العطاءات سواء كانت الفترة يحكمها الوقت أو عدد العطاءات، وسوء كان المطلوب هو الحد الأدني لأسعار العطاءات أو الحد الأدنى لزيادتها وأي قواعد أخرى تسمح للعملية بأن تمارس بين المشاركين في العطاء.

القوة وفهم الفرد

فهم سوقك ، خياراتهم ، ومضامين التغيير وهكذا قد تساعدك على قياس قوة السـوق، ولكن ، حيث تكون منخرطاً مع أي كيـان فـرداً كـان أم شركـة ، أنـت في حاجـة إلى أن تفهم الظروف الشخصية ، وبالطبع طبيعة الشخص أو الأفراد الـذين تتعامـل معهـم . كما قد تعلمنا في التاريخ ، في حالات متطرفة للقـوة في جانـب واحـد ، القـوة المطلقـة تفسد بصورة شاملة . يوفر القانون الطبيعـي للـنفس البشريـة لأولئـك الـذين لـديهم القـوة المغريـات التـي تـدفعهم في النهايـة إلى اسـتخدامها لإشـباع غايـاتهم الذاتيـة . الضغوط والموضوعات التي قد يواجهها الفرد تختلف عن تلك الخاصـة بالشركـة التـي يعمل بها مثل هؤلاء الأفراد . فهم هذا حيوي جداً كما هو الحـال مـع فهـم القـوة في التفاوض والتي على نفس أهمية جدارتك في الأداء حـول طاولـة التفـاوض . يجـب أن ترى من منظور الشركة وتفهم الفرد . إنك تتفاوض مع أشخاص وليس شركات.

القوة والمحاسبة

لدى الشركات علامات تجارية ، حصة سوق ، رأس مال ، سياسات ، وهياكل تنظيمية . ومع ذلك ، مفاوضات دوائر الأعمال يباشرهـا ممثلـون عـن الشركـات كبـيرة كانـت أو صغيرة .

عند التفـاوض معظـم النـاس مسـئولون بشـكل مـا أو بـآخر أمـام أفـراد آخرين . سوف يكونون تحت بعض الالتزام لإتمام الصفقة وفقاً " لأفضـل الشروط الممكنة" ، حتى إذا كان هذا يعني أن يكون المفاوض مرناً ومبتكراً لحل الخلافـات . إنهم سوف يعملون طبقاً لجداول زمنية محددة ، لديهم أهداف لتحقيقهـا ، أن يكونوا مسئولين عن تصرفاتهم ، وأن يعملوا في إطار مجموعة من الظـروف غالبـاً ليست مماثلة لتلك التي تواجههـا عـادة . إنهـم منخرطـون في التفـاوض ، والـذي يعني وجود درجة معينة من دافع إنجاز بعـض الأعـمال . لـذلك ، المـرة القادمـة يخبرونـك بـأنهم لـيس لـديهم اهـتمام باقتراحـك ، أو في شروط الموافقـة ، أسـأل

نفسك : لماذا حينئذ لا يزالون هنا ؟ جوهر الوصول إلى مـا بـداخل رءووسـهم يتطلـب فهم ظروفهم الشخصية :

- ما هي الخيارات التي لديهم ؟
- ما هي ضغوط الوقت التي تواجههم ؟
- ما هي المكافأة التي يخصصونها لتحقيق اتفاق سريع ؟
- ما هي الموضوعات بالنسبة لهم التي تحمل القيمة الأكبر بعيداً عـن السـعر؟ تذكر ، المعلومات قوة .

كيف تؤثر القوة على المفاوضات ؟

عوامل التأثير

تلك العوامل التي لها التأثير الأكبر حـول أيـن تجـرى المفاوضـات عـلى وجـه السـاعة تتكون من العوامل التالية :

1- مستوى الاعتمادية .
2- قوة العلامة التجارية والحجم النسبي لكلا الطرفين .
3- التاريخ ، السوابق .
4- النشاط التنافسي وتغيير ظروف السوق.
5- الطرف الذي معه الوقت الأكبر.
6- طبيعة السلعة ، الخدمة أو العقد .
7- العلاقات الشخصية .

1- مستوى الاعتمادية

من يحتاج إلى من أكثر من الآخر أو مستوى الاعتمادية بين كلا الطرفين، يـؤثر مبـاشرة على توازن القوى بينك وبين أولئك الـذين تتفـاوض معهـم. بالمصـطلحات الاقتصـادية يشار إلى ذلك على أنها العرض والطلب.

- إذا كان هناك زيادة في العرض وقليل من الطلب المشترون ، المشترون ، الذين يفترض أن لديهم حاجة ، سوف يكون لديهم المزيد من القوة المتاحة لهم.
- إذا كان هناك نقص في السلعة أو الخدمة من حيـث العـرض ، بيـنما الطلـب مرتفع ، الأكثر احتمالاً أنه سوف يتمتع البائعون بالمزيد من القوة.

في الأسواق السلعية يستخدم هذا المبدأ الاقتصادي الأسـاسي للمسـاعدة عـلى تحديد الأسعار على تشكيلة كاملة من السلع ابتداءً من الماس ، إلى السيارات ، النفط ، وحتى الموز – وفي النهاية أسعار أسهم الشركات . عملياً، يضع العرض والطلب وأحيانـاً الندرة وحـدات قيـاس التـي تتحـرك المفاوضـات في إطارهـا . إنهـا تـؤثر مبـاشرة عـلى الخيارات المتاحة لكلا الطرفين ومستوى الاعتمادية القائم.

بصفة عامة ، أولئك الذين لديهم القوة سوف لا يستخدمونها فقط ، ولكـنهم سوف يبحثون عن طريق لإساءة استخدامها . خلق القوة حيث تستطيع السيطرة على العرض والطلب يمكن أن تكون طريقة فعالة إلى حد كبير في تقوية موقفك التفاوضي . على سبيل المثال ، قد سيطرت صناعة النفط على مخرجاتها على مـدى سـنوات كثـيرة بحيث تحدد كم مليون برميل من النفط تنتج في أي أسبوع معين . لهـذا تـأثير مبـاشر على سعر البترول في أنابيب الضخ .

حيث يكون ميزان القوة في صالح أحد الأطراف بشكل لافت، والحاجة إلى التعاون أثناء التفاوض ليست ضرورية . يستطيع ذلك الطرف أن يجري تفاوضات غاية في الخشونة. يمكن أن يترتب على عدم توازن الاعتمادية تأرجح التفاوض حول الجانب الأمين (التنافسي) من وجه الساعة في سياق دائرة عمل – إلى – دائرة عمل تؤدي الاعتمادية المطلقة إلى قوة مطلقة، والتي يمكن أن تدعم الفساد وتنتهي إلى ضعف الأعمال التجارية . هذا هو السبب في أن الحكومات لديها قوانين للتنافس والاحتكار لإدارة حالات التطرف في مناورات السوق غير التنافسية. خلق الخيارات أو البدائل الأفضل قبل دخولك التفاوض طريقة فعالة لتخفيض مستوى الاعتمادية ، وعندما تفعل هذا ، فإنك تساهم في تخفيض قوة الطرف الآخر . خلق البديل الأفضل للاتفاق الخاضع للتفاوض (BATNA) يعتبر ذلك عنصراً مهماً في الاستعداد (أنظر الفصل التاسع) . لأنه إلى الحد الذي تكون اعتماديتك على مورد واحد أو مشتري واحد تصل إلى الاعتمادية الكاملة ، ومع افتراض أنهم يعرفون هذا ، فإنك حينئذ تتفاوض من موقف الضعف.

عدم توازن الاعتمادية

يحدث هذا عندما يكون لأحد الأطراف اعتمادية أكبر على الآخر ، بما يؤدي إلى عدم تمتع كل منهما بالقوة التفاوضية

دراسة حالة

أثناء سنوات الازدهار في عقد التسعينيات (1990) ، كان على شركة مرسيدس أن تنفق ملايين اليورو على تسويق أحدث منتجاتها من تشكيلة الفئة C والفئة E. كان الطلب مرتفعاً على هذا النوع من السيارات لأن سائقي السيارات في بريطانيا كانوا في حالة نفور من مشروعات شركات السيارات التي تؤدي إلى تغيير في الضرائب . أعطي هذا عملياً الفرصة لكي يقرر قادة السيارات مع أنفسهم ماهية السيارة التي يرغبون في قيادتها حينئذ . كانت المرسيدس مبتكرة بالنسبة لخياراتهم الموثوق بها ، بحيث جعلت هذه المركبات المرغوبة سهلة الحصول عليها ، بالنسبة لأولئك الذين ، في الماضي ، قد كانوا مقيدين بشركة فورد أو Vauxhall ، استناداً إلى سياسة شركاتهم والاتفاق مع شركات التأجير. سيطرت مرسيدس على حجم السيارات التي تصل إلى السوق البريطاني ، والتخصيص بالنسبة لتجار السيارات (العرض والطلب).

كان تاريخ الانتظار بالنسبة للكثير من المركبات ستة أشهر أو أكثر . عندما تكون قد ألزمت نفسك ذهنياً ونفسياً برغبتك في السيارة مرسيدس فئة E ، وأنك أقنعت شريكك بأنك تستطيع أن تدفع ثمنها من خلال شروطهم المبتكرة والسهلة ، لديك الآن توقع التفاوض حول شراء سيارة قد لا يستطيع التاجر تسليمها على مدى ستة أشهر . كان الطلب أكبر من العرض . كانت شركات التجارة في موقف قوى بحيث لا تتفاوض حول الأسعار المعلنة . في نفس الوقت ، كان السوق في UK ينمو استناداً إلى الطلب على السيارات عالية الجودة . Bentley Aston Martin, Ferrari ، وأخرى ، والتي أحياناً كانت تحتاج إلى قائمة انتظار لمدة سنتين ، جذبت التجار الذين أودعوا أموالهم على سيارات كانوا لا يريدونها . ولكن مع الطلب المرتفع ، جاء تفكيرهم لبيع أماكنهم في الحجز في طابور الانتظار في التواريخ الأقرب بعض الشيء مقابل علاوة سعر.

خلق الخيارات

إذا كنت في طريقك إلى شراء كمبيوتر محمول laptop وقررت أن تشـتري Dell . هـذا القرار بمفرده سوف يحد من اختياراتك في السوق . طور الخيارات والإمكانيـات وبعـد ذلك ، تأكد من أن الطرف الآخر يدرك أنك مستعد بالفعل. ربما اتخذت قرارك استناداً إلى الموثوقية ، سعر الحزمة ، أو أي عدد إضافي قد تقدمه شركة Dell . ومع ذلـك ، إذا كنت مستعداً لقبول : Toshiba, IBM, Samsung أو Dell بفرض أنك اسـتطعت أن تحصل على الملامح الشبيهة وأنك تضيف أخرى ، فإنك سوف تكون قد دعمـت قوتـك واحتمال أن تحصل على صفقة أفضل.

بصفتك المفاوض كامل المهارة يجب أن تجعل الوقـت مـن الأمـور الاحترازيـة ومن ثم تخطط خياراتك . استثمر الوقت في خلق البـدائل وسـوف تكـون قـادراً عـلى إدارة توازن القوة بصورة أكثر فعالية .

أحد التحديات التي تواجه مديري الحسـابات الـذين يـديرون عمـيلاً واحـداً فقط ، تتمثل في أن العميل يعرف هذا ، ويعرف كم هـم ذات أهميـة بالغـة بالنسـبة لمدير الحسابات الذي يجلس أمامهم . بعض الحسابات تكون عـلى مسـتوى الضـخامة إلى حد أن فريقاً بكامله يدير حساباً واحـداً ، وأن المشـتري يعـرف هـذا أيضـاً جيـداً . لذلك ، من لديه ميزان القوة في الموقف ؟ كـما هـو الحـال دائمـاً تعتمـد الإجابـة عـلى العوامل الستة الأخرى التي نحن على وشـك تناولهـا . الآن ، سـوف اقـترح بـأن ميـزان القوة ليس ذا جانب واحد كما قد يبدو أحياناً.

2- قوة العلامة التجارية والحجم النسبي لكلا الطرفين

تخيل أنك مسئول عن بيع مشروب ناعم تحت العلامة التجارية mega المستقرة. إنك تعرف أن أي تاجر تجزئة سوف يبيع المزيد من علامتك التجارية مقارنة بعلامتهم التجارية الذاتية أو المشروبات الناعمة الأخرى الأقل شهرة . يقبل تاجر التجزئة بأن الهوامش سوف تكون منخفضة بسبب الاستثمار الضخم في العلامة التجارية ذاتها ، ولكن يمكن تعويض ذلك من القدرة على بيع كميات أعلى. من المحتمل أن تاجر التجزئة سوف يبيع أيضاً علامته التجارية الأرخص ذات الهامش الأعلى ، وهذا يحقق له مزيجاً مثالياً من الهامش الربحي لإجمالي سلعة من المشروبات الناعمة.

مبالغ مالية ضخمة تستثمر في بناء العلامات التجارية . كجزء من إنشاء العلامات التجارية ، بعض المنتجين ، ربما قد وزعوا منتجات لفترات محدودة إلى الموزعين أو تجار التجزئة بدون هوامش ربحية بالمرة ، أو حتى أقل من تكلفتها. الهدف هنا تقديم منتجهم إلى السوق كجزء من خلق الطلب ، الوعي بالعلامة التجارية وجذب حصة تسويقية . في المدى الطويل ، قوة العلامة التجارية والشروط التي يمكن التفاوض حولها مع علامة تجارية قوية، سوف تتفوق وتغطي إلى حد كبير تكلفة دخول السوق.

في بعض الحالات ، يحتاج المشترون من تجار التجزئة إلى أن يخزنوا خطوطاً معينة من الخطوط الإنتاجية ليجعلوا فئة سلعتهم موثوق بها لدى عملائهم وليبقوا أيضاً منافسين مع تجار التجزئة الآخرين . عندما يفعلون هذا، فإنهم سوف يسجلون منتجات تحمل علامة تجارية يعتمد عليها على الرغم من أن عليهم أن يعملوا في ظل هوامش ربحية منخفضة . لذلك كلا النقيضين يعملان هنا: تُبْنيَ العلامات التجارية وتمثل قوة داخل عملية التفاوض ، بمعنى أن المشتري يحتاج إليها ، ولكن نفس العلامات التجارية التي يحتاج معها مديرو الحسابات إلى تعرضها لتحقيق وضع حصتهم التسويقية يمكن أن تحمل في

طياتها قوة محدودة . من يحتاج إلى من أكثر ولماذا ؟ ما تحمله العلامات التجارية إلى دوائر الأعمال على نطاق واسع بخصوص مصداقيتها ، جودتها ، وولاء العميل سوف تحدث شيئاً ما في الاعتبارات التي يدرسها المشتري ، حيث أنهم يسعون إلى تعظيم ربحيتهم ، كما أنهم يبدأون بإجراء تقييم موضوعي لميزان القوة داخل العلاقة .

قوة العلامة التجارية

عندما تنشأ القوة ، تقريباً ، سوف تستخدم دائماً في دوائر الأعمال . الأفراد أو الشركات ذات القوة سوف يستخدمونها لتحقيق ميزة تجارية . إنني أذكر هذا ليس لأنه جيد أو سيئ . إنها فقط هكذا . دوائر أعمال تستثمر في البحوث والتطوير R&D علاماتها التجارية واختراعاتها لخلق وضع تسويقي ، ولذلك قد اكتسبوا أو بنوا القوة التي لديهم . إنهم حتى قد يبنون قاعدة قوتهم الذاتية في السوق بتضييق نطاق المنافسة ، اكتسابها ، أو من خلال علاماتها التجارية.

دراسة حالة

سلسلة تجارة المجوهرات في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تتمتع بحصة لافتة في السوق العالمية ، قررت أن تتفاوض حول شروط السداد طويل الأجل مع الموردين . بالنسبة لصغار موردي الجواهر بدون علامة تجارية حدثت مساومة صعبة تدخل تحت السـ4ـاعة على وجه الساعة التفاوضية وكانت مطلوبة بشدة، بينما مورست قوة سلسلة المجوهرات . ومع ذلك ، عندما تفاوضت السلسلة مع موردي الساعات ذوي العلامات التجارية الكبيرة ، كان ميزان القوة أكثر توازناً ، ونتيجة لذلك حدثت المفاوضات طبقاً للجانب الأيسر من وجه الساعة الأكثر تضامناً بين طرفي التفاوض. في حالة واحدة كان التفاوض في دائرة الســ11ــاعة يناقشون متغيرات ابتكارية مثل مشروعات استثمارية مشتركة مثل فرص التوسع عبر البحار، وعلى الأخص خطوط إنتاجية جديدة.

النقطة المطلوب تذكرها هنا أنه ، على الرغم مـن مثـل هـذه القـوة للعلامـة التجارية، فإنك لا تزال تتفاوض مع الناس. غالباً تختلف ضغوطهم ، آمـالهم، أهـدافهم خياراتهم وأولوياتهم جداً عن تلك التـي تتضـمنها العلامـات التجاريـة الكبـيرة، والتـي تمثلها ، وبالنسبة لأولئك الذين يتفاوضون ، فإنهم يشـعرون بضـغوط حقيقيـة تمامـاً . حيث يكون ميزان القوى أقرب إلى التساوي ؛ الاحـتمال الأكـبر أن تميـل المفاوضـات في اتجاه جانب وجه الساعة الأيسر التضامني .

الاستثمار في تطوير العلامة التجارية يزود العلامة التجارية بما يسـمى "القـوة الموضوعية " التي تساعد أولئك الذين يبيعونها لكي يتفاوضوا من أجـل شروط أفضـل. تبني مصداقية العلامة التجارية عبر كـل القطاعـات الصـناعية ، بمـا في ذلـك البنـوك ، شركات الإنشاءات ، ومنتجي السيارات ، وحتى محلات الجزارة المحليـة . تـدرك دوائـر الأعمال كيف تعمل العلامات التجارية عـلى تمييـز منتجاتهـا ، ولـذلك يمكـن أن يـزود الولاء بصورة عملية عملاء العلامة التجارية بالقوة في عملية اتخاذ قـراراتهم . علامـات Mega التجارية مثل مايكروسوفت ، كوكاكولا ، رولكس ، أبل ، والعشرات الأخرى قـد أفادت من خلق قوة تفاوضية مباشرة من قوة العلامة التجارية.

3-التاريخ / السوابق

يلعب التاريخ والسوابق أيضاً دوراً في التأثير على كيفية سعى الناس إلى يكون موقفهم رشيد وقانوني : "اتفقنا في الوقت السابق على نسبة 15في المائة خصماً على الأحجام التي تزيد على 3 مليون $ ، لذلك دعنا نبدأ بهذه النسبة 15 في المائة . " الشروط الحالية يمكن أن تؤدي دور التحليل المنطقي باعتبارها كمرساة أو الوضع المرجعي (أنظر الفصل الثامن تحت عنوان تحديد الوضع المرجعي) . ما لم يوجد بالفعل رأي منطقي قابل للاتفاق عليه ، الكثير سوف يطلب وجود نسبية بين ما قد اتفق عليه في الماضي وما تحاول الاتفاق عليه بالنسبة للمستقبل ، ما لم تكن لديك القوة لكي تتجاهل ببساطة التعاملات السابقة استناداً إلى " ذلك كان في الماضي ، وهذا ما نحن فيه الآن " أو تقديم مثل هذه التغيرات بأن أية مقارنات مباشرة تصبح مصدراً للتشويش أو غير مقبولة .

الأوضاع السابقة ، كل ما هو متبقي آخر له أهمية متساوية ، يعمل على تشكيل التوقعات. يعمل الكثير من المنظمات بشدة لتناول هذا خلال الاختراعات المستمرة للسلع أو طبيعة الخدمات التي يقدمونها : إنهم يسعون إلى "تفسير الماء بعد الجهد بالماء" . لتحقيق هذا ، قد يقرر كثيرون أن :

- يغيروا مسئولية الأفراد لصالح العلاقة ؛
- يحركوا المفاهيم التاريخية ؛
- يغيروا الخدمة ، الخدمة المقدمة أو السلعة التي يتم توريدها .

من الطبيعي جداً بالنسبة للمنظمات أن تفعل هذا كجزء من ضمان أن يبقى التعامل تنافسياً .

تعمل الاتفاقيات والسوابق التاريخية على تزويدنا بمراسى مرجعية ننطلق منها إلى التفاوض . غالباً حيث يحدث التغيير ، وعندما يكلف شخص ما أو فريق بمسئولية حساب ما ، أو عندما تحدث حيازة شركة منافسة وتبدأ مسئوليات جديدة في الظهور ، يمكن أن تتغير بسرعة أهداف ودوافع اللاعبين الجدد ، حاملين معهم التحرك بعيداً انطلاقاً من كيف كانت تدار دائرة العمل في الماضي. يجري كثير من المنظمات تحولات بصورة منتظمة تتناول عملاءها هنا وهناك لضمان أن الصفقات التاريخية يمكن تجاهلها بسهولة كبيرة.

في حالات أخرى ، كما في المؤسسة المصرفية ، توضع قيمة كبيرة على العلاقات المستقرة والخبرة المتبادلة التي أخذ بناؤها سنوات ، والقيمة التي يمكن أن تقدمها هذه العلاقات ، يمكن أن تضيف إلى الطريقة التضامنية في إدارة العلاقة. في كل حالة توجد معرفة كيف كانت تدار دائرة العمل في الماضي والتي تستخدم للتأثير على كيف يجب أن تدار في المستقبل.

4-نشاط المنافس وظروف السوق

أثناء أزمة الائتمان الطاحنة في عام 2008/2007 عانت معظم الصناعات من فترة عدم تأكد غير مسبوقة في US وعبر أوروبا . أسعار الممتلكات التجارية ، قيمة دوائر الأعمال ، توقعات الإيرادات المستقبلية ، وفي النهاية حالات البطالة المخيفة، تعرضت جميعها لضربات قاسية تحت الحزام . أصبحت الشركات ذات مستويات المديونية المرتفعة على شفا حفرة من الإفلاس ، وحتى الشركات التي كانت تعبر سجلاتها المالية عن مركز قوى في المستقبل ظهرت أقل تأمينا . افتراضات السوق المرتبطة بالأخطار خضعت لتحديات لافتة ؛ أصبحت النقدية التي تعبر عن السيولة هي سيدة الموقف ، حيث سجلت أسعار السلع أرقاماً قياسية في الارتفاع مع ارتفاع تكلفة النفط والتحول الجذري في الصناعة المصرفية . حرفياً، في خلال شهور ، كان من الصعب جذب الالتزامات طويلة الأجل ، حيث أصبح من الصعب ليس فقط نفور المخاطرة في التعاملات ولكن

بقاؤها أساساً . هذه التغيرات أخضعت للفحص والمراجعة تقريباً كل افتراض متوقع هنا أو هنالك ، والذي أعاد إلى طاولة التفاوض الكثير من العقود لدراستها مرة أخرى أو إعادة التفاوض حول الكثير من بنودها في مناخ وأسلوب مختلفة تماماً عن ذلك الاتفاق الأصلي.

عدم القدرة على توقع التغيير يؤثر على الدرجة التي يكون عندها الناس مستعدين لأن يلتزموا ، ومستوى الخطر الذي يكونون مستعدين للتكيف معه. بعبارة أخرى ، يدعم الاستقرار والتأكيد الأساسي الالتزامات طويلة الأجل. في عالمنا دائم التغيير وسريع الإيقاع يلعب موضوع التغيير دوراً مهماً في أي تفاوض، في ضوء ما هو خاضع للمناقشة ، الطول الزمني لأي اتفاق وأي طرف أكثر عرضة لتأثير التغيير الخارج عن التحكم.

على الرغم من أن التغيير يؤثر على الخطر والقيمة ، فإنه يمكن أيضاً أن يؤثر على القوة . سوف يكون للابتكارات ، تسويق واستراتيجية منافسيك بصاماتها المؤثرة على ما يعتبره عملاؤك خياراتهم . الحقيقة الساطعة بأن منافسيك يتنافسون تعطي عملاءك المزيد من القوة أثناء المفاوضات . على سبيل المثال ، في عالم الإلكترونيات تدشين التليفزيون 60 بوصة ، 3D ، HD Plasma الذي يجذب 10 في المائة من مبيعات التجزئة في سوقه المستهدف سوف يؤثر مباشرة على المنافسين وعلى أدائهم التجاري والقوة التي لديهم مع عملاء كل من التجزئة والجملة على السواء .

دراسة حالة

طالب يعيش في إيطاليا أراد أن يحجز رحلة أجازة إلى US أثناء العام القادم. كانت معدلات أسعار مبادلة العملة (الصرف) وأسعار الوقود متقلبة ، كما كانت أيضاً هناك توقعات تطبيق ضرائب البيئة الخضراء الكبيرة على رحلات الطيران الطويلة. كان على فني الرحلة أن يقدم سعراً بطريقة ما لرحلة الأجازة استناداً إلى افتراضات معينة . طبقاً لشروط الحجز ، كان على فني الرحلات أن يطبق المصروفات الإضافية في حالة تغيرات السعر ذات الدلالة . ماذا لو أن كل التغيرات الثلاثة هذه أدت إلى أن يكون مطلوباً أن يدفع الطالب الكثير من المصروفات الإضافية إلى الحد الذي سوف لا يكون فيه قادراً على تحمل تكلفة الرحلة ؟ ما هي الحماية التي لدى مثل هؤلاء الطلبة ؟ وما مستوى الخطر الذي يحملانه ؟ إلى أي درجة قد حلل فني الرحلة بعض هذه الأخطار ذات الصلة بجدول الأسعار ، أو أمنوا أنفسهم ضدها ؟

في عملية بسيطة مثل حجز رحلة أجازة ، يمكنك أن تبدأ بفحص الأخطار المقترنة بالتغير الذي لا نستطيع التحكم فيه ، ومع ذلك ، لا يزال من الممكن أن يكون له تأثير على إجمالي تكلفة الصفقة أو العرض .

5-الطرف الذي معه الوقت الأكبر

يقدم الوقت والظروف أعظم روافع القوة في التفاوض . إذا كان شخص ما في حاجة إلى أن يبيع في الحال ، لسبب ما أو لآخر ، فالاحتمال الأكبر أن يستسلم تحت ضغوط الوقت والظروف حيث أنه في مثل هذا الموقف تكون خياراته محدودة جداً . إذا كنت فعالاً في الوصول إلى داخل رءوسهم ، وفهمت ضغوط وقتهم ، سوف يكون لديك الكثير من القوة لاستثمارها . كيف تختار لاستخدام هذا سوف يعتمد على أهدافك ، علاقتك ، والشكل العام للصفقة.

الوقت والظروف من الأمور دائمة التغير ، وبسبب هـذا ، القيمـة الفعليـة أو القيمة المدركة عن أي شيء تتغير باستمرار ، والذي يعبر عن لماذا يجب ألا تفترض أبداً قيمة أو أهمية أي متغير في الصفقة بالنسبة للطرف الآخر.

تتمثل مهمتك كمفاوض أن تختبر وتحدد الأولويات والاهتمامات التـي يمكـن أن تكون في ذهن الطرف الآخر طول الوقت . أي شركة تعمل تحـت الضـغوط ، سـواء كان عليها اتخاذ قرار ، تقديم عرض ، تتسلم رسالة أو تنهي صـفقة ، تبحـث عـن حـل وسط تحت ضغط الوقت ، وسوف تكون عـلى اسـتعداد أن تكـافئ مـن يسـاعدها في عمل أي شيء يكون ضرورياً للوفاء بمواعيـدها النهائيـة المحـددة. بالنسـبة لـك ، فهـم ضغوط الطرف الآخر يمثل الطريقة الأكثر وضوحاً لرسم لتحقيـق تـوازن القـوة داخـل علاقتك . ومع ذلـك ، الطـرف الـذي يكـون مسـتعداً لأن يـدفع المزيـد اليـوم كنتيجـة لضغوط الوقـت ، قـد لا يكـون في نفـس الموقـف الأسـبوع التـالي . لـذلك ، إذا تركـت الفرصة المتاحة فترة أطول مما ينبغي قد تفقد القوة التي كانت لديك عندما تتحسـن ظروفهم.

في بعض الحالات يمكن إدارة الوقت والظروف لخلـق القـوة بالنسـبة لأولئـك الذين يلجأون إلى التصرفات الاحترازية حيث يتوقعون الأفعال في تسلسل مفاوضاتهم. على سبيل المثال ، إذا كنت على وشك التفاوض مع عدد من العملاء أو الموردين ، فإن الترتيب في تسلسل كل تفاوض ، والطريقة التي تنهي بهـا الاتفاقيـات عنـدما تبلـغ إلى عملائك أو مورديك القائمين ، يمكن أن تؤثر على توقعات ، قوة وسلوك أولئـك العمـلاء أو الموردين الذين يكون عليهم أن يوافقوا .

في كتاب David Lax and James Sebenius ، والذي ترجمه عنوانـه "التفاوض ثلاثي الأبعاد" يصفان كيف أن البعد الثالث غالباً يتم تجاهلـه ، بعـد التفـاوض الـذي يتمثـل في أن تسلسـل الأحـداث مـن خـلال وضـع خريطـة للعمليات ، التي تساعد على خلق الزخم والقوة . إنهما يصفان كيـف يختلـف هذا عن الطريقة التي يـفسر بهـا النـاس تقليـدياً المفاوضـات خـلال الأسـاليب

والسلوك فقط. يسمح التسلسل التتابعي أن تدير الاعتمادية على الوقت والظروف لتوفير مجموعة من الظروف التي تسمح لك بالتحكم في القوة من خلال الظروف التي تواجهها تلك الأطراف المشاركة .

دراسة حالة

فريق يدير مجموعة شراء كان متحمساً لاستقطاب موظف مشتريات عالي الأداء من شركة منافسة ، وقرر اتخاذ مدخل ما . لقد أجرى الفريق اجتماعاً غير رسمي حيث شرح موظف المشتريات المرتقب أنه كان يتمتع بدوره الحالي ، وأنه ليس على استعداد للانتقال إلى مكان آخر ، وبصفة خاصة أن الوظيفة الجديدة تتضمن تغيير مكان الإقامة . قبل مدير مجموعة الشراء موقف موظف المشتريات وتصافحوا في نهاية اللقاء . عند هذه النقطة سلم موظف الشراء المدير "كارت عمل" . على ظهر الكارت كان يوجد لقب وظيفته "مدير المشتريات " ورقم المرتب. قال الموظف : " اطلبني عندما يكون الوقت مناسباً ." بعد مرور 6 أشهر تلقي مكالمة. في الواقع ، قد تغيرت الظروف ، عند هذه النقطة قبل الموظف فكرة الانتقال إلى الشركة الجديدة.

6-طبيعة السلعة ، الخدمة أو العقد

التفاوض حول صفقة إنشاءات معقدة أو شراء شركة ، بطبيعته الصرفة ، أكثر تحدياً من شراء سيارة من معرضك المحلي . بصورة بديلة ، الموافقة على عقد خدمات تكنولوجيا المعلومات (IT) ، بطبيعته الصرفة أيضاً يتطلب نوعاً مختلفاً من العمليات وجدول الأعمال مقارنة ، لنقل ، بالاتفاق على التسوية المرتبة على إنهاء عقد الزواج . العلاقات المختلفة القائمة ، وطبيعة المخرجات المطلوبة تؤدي إلى تفرد معظم المفاوضات.

مثال : شراء سيارة

إذا كنت في طريقك إلى شراء سيارة مستعملة ، بصفة شخصية ، من المحتمل أنك تعمل على الوصول إلى اتفاق على السعر مع المالك الحالي . توجد شريحتين من المعلومات سوف تساعد على وضع مقاييس المناقشة . أولاً ، السعر الذي يطلبه المالك ، والذي بصورة عملية يمثل الموقف الافتتاحي ، وثانياً ، ما هو نموذج وعمر السيارة التي سوف تباع على أساسها السيارة في السوق. سوف يكون كلا الطرفين على وعي بهذا وعادة ، ينتهيان بالتفاوض حول السعر. قد يسعى المشتري إلى تخفيض سقف تطلعات البائع مستخدماً الإشارة إلى بعض أعمال الصيانة التي تحتاج إليها السيارة لإعادتها إلى حالتها الأولى . قد يحاول البائع زيادة القيمة المدركة للسيارة بتدعيم مصداقيتها ، وحقيقة أنه لم يكن لها غير مالك واحد. لا يلزم أن يحدث أي فرق نتيجة كلتا الحجتين في التفاوض ما لم تختار أن تنصت إليهما . لا يوجد أي توقع أن تنشأ علاقة تالية للصفقة ، يتناول التفاوض موضوعات قليلة ، حيث من المتوقع اللجوء إلى المساومة الصعبة أو التعامل الخاص بالصفقة (السـ4-5ـاعة على وجه الساعة).

الآن تخيل أنك في وضع يسمح لك بإنفاق الكثير من المال وقررت الشراء من تاجر سيارات محلي . هل يمكن الإحلال مكان الكاوتش المتآكل ؟ هل توجد ضريبة على السيارة ؟ هل يقدم معرض السيارات المحلي ترتيبات تمويل تنافسية. كل من إمكانية قيام علاقة بعد الاتفاق المباشر ، وجدول أعمال واسع يخضع للمناقشة يمكن أن ينتج نوعاً من التفاوض أكثر ملاءمة حيث يتبنى منهج تعامل الامتياز (التنازل) وحتى بيئة المكسب للجميع (السـ7-8اعة على وجه الساعة).

أخيراً ، فكر في نفس التعامل ، ولكن هذه المرة ، أنت تدرس شراء سيارة جديدة من التاجر الأساسي . توفير الخدمة ، الاستهلاك ، ضمانات التعاملات المستقبلية ، الكماليات التي تضاف إلى السيارة ، وحتى التأمين تبدأ الآن في تحديد معالم المناقشات . تصبح القيمة الإجمالية ذات اعتبار لافت ، وقد تحدث الصفقة في مناخ شراكة حل المشكلات تضامنياً أو حتى بناء العلاقات (الســ10-11اعة على وجه الساعة).

ما قد تغير على مدى هذه السيناريوهات الثلاثة عبارة عن اتساع الموضوعات التي يمكن مناقشتها وإمكانية قيام علاقة التي تذهب فيما وراء ذلك التعامل . البند، سيارة ، بقي هو على مدى المفاوضات الثلاثة ، ولكن في كل حالة الأسلوب الملائم للتفاوض يتغير .

مثال : الحصول على عقد نظافة من خارج المنظمة

تخيل أنك مسئول عن عملية الاتفاق على استقطاب عقد نظافة من الخارج . سوف يكون من ملامح التعاقد موضوعات مثل المعايير ، الجودة ، الموثوقية ، مراجعات الأداء ، وطول العقد . مع موضوعات للمناقشة حتى عشرين بنداً ، وعلاقة تلى توقيع العقد ، قد تستنتج أن تفاوض المكسب للجميع مدخل الســ8اعة قد يكون الأسلوب الملائم حينئذ.

ومع ذلك ، إذا كان ميزان القوة في صالحك تماماً (على سبيل المثال ، قد يكون لديك عشر شركات متحمسة للعمل معك ، وكلها في وضع يوفر لها تلبية كل متطلباتك وبنفس السعر) ، قد تختار أن تملي شروطك على موردك المختار ، وأن تتبنى مدخل الســ4اعة صفقة المساومة الصعبة ، أو حتى تلجأ إلى فرصة عطاءات المزايدة (المماحكة) . مرة أخرى قد يساعدك هذا على ضمان صفقة قصيرة الأجل جيدة ، ولكن حينئذ قد تتحمل الخطر بأن الفائزين بالعقد ثبتوا عدم قدرتهم أو استعدادهم لتلبية أداء متطلبات الاتفاق. في هذه الحالة ، توقع عدم ملاءمة تغيير الموردين والوقت الذي تأخذه إدارة الأداء وإنهاء الاتفاق

يجب أن يدفعك إلى التفكير في طرق أكثر توازناً لإدارة التفاوض كوسيلة في تركهم محفزين لتسليم مستوى الخدمة المطلوبة.

لا يوجد ما هو صواب أو خطأ . تتركز مسئوليتك كمفاوض في تقييم ما أنت تحاول تحقيقه ، واتخذ القرار لاختيار العملية الأكثر احتمالاً لتغطية السلسلة الواسعة من المخاطر والمزايا التي يشتمل علياه القرار .

7-العلاقات الشخصية

في كل ثقافة تلعب العلاقات والثقة دوراً محورياً في التفاوض . بناء فهم لموقف وحاجات كل منهم للآخر خلال الاجتماعات الاستكشافية ، من الأمور الجوهرية إذا كان من المهم تناول جدول أعمال أكثر اتساعاً في بنوده من مجرد السعر. على سبيل المثال ، المجالات التي تغطي الأخطار المشتركة والإمكانيات الأخرى لإضافة القيمة مثل المواصفات ، الاستثمار المشترك ، وإدارة الخطر ، يمكن اكتشافها . يفضل معظم الناس العمل مع الأشخاص في مجال دوائر الأعمال الذين يثقون بهم ويحترمونهم . الدرجة التي توجد عليها الثقة سوف تؤثر تقريباً دائماً على مناخ الصراحة والوضع على وجه الساعة حيث يجري التفاوض.

ومع ذلك، يجب ألا نخلط بين الثقة والاحترام وبين أن يكون المرء محبوباً. لدى كثير من الناس حاجة أصلية في أن يكونوا محبوبين ، والتي ، إذا لم يكونوا حريصين يمكن أن تؤدي إلى تنازلات غير ضرورية وغير مشروطة ، ومن ثم يمكن أن تأكل القيمة في الأجل القصير على فرض أنهم سوف يتعاونون في نقطة ما في المستقبل . من الممكن أن تعمل طبقاً لهذه الطريقة ولكن فقط في حالة أن تكون العلاقة قوية بدرجة كافية ، وأن انهيار العلاقة له تداعيات مخفية بالنسبة لمصالحك طويلة الأجل.

الاحترام يجب أن يكتسب ، والاحتمال الأكبر أن يتحقق مـن خـلال أن تكـون صلباً متماسكاً ، وموثوقاً بك ، بدلاً من أن تكون ذات مرونة متطرفة ، أو على استعداد للموافقة على تنازلات غير مشروطة . حتى إذا شعرت بأن الآخر غـير منصـف ، ضـئيل الشخصية ، غير منتج ، أو حتى مغرور في تعاملاته ، يتطلب دورك أن تنظر إلى ما وراء السلوك ، وأن تجري تقييماً عقلاني ، غير انفعالي ، بعيـداً عـن التطـرف لميـزان القـوة . الاستجابات الانفعالية لمواقف ومطالب الطرف الآخـر سـوف تعمـل فقـط لصـالحهم. وبالمثل إذا كنت في موقف القوة ، استخدمها لتأكيد موقفك ولتحصل عـلى التزامـات ، ولكن ليس لإثارة أو تفاقم الموقف . تذكر أن التفاوض لا يعني الفوز ومن ثـم هزيمـة الطرف الآخر.

أن تكون كريماً يؤدي إلى الطمع بدلاً من الثناء والتقدير : التنازلات التـي مـع التأمل العميق يمكن أن تعتبر غير ضرورية ، يمكن الاعتذار عنها أحيانـاً لهـدف "وضـع العلاقة على مسارها الصحيح. يخدع بعض الناس أنفسهم عندما يفكرون أن التنـازلات ضرورية ويبررونها بالقول أنه بدون تنازلات معينة ، سوف يكون من الصعب تحقيـق التعاون. ومع ذلك ، في كل تجربتي كمفاوض ، وجـدت أن الكـرم يـدعم الطمـع. مـع الإعطاء غير المحدود ، سوف يطلب الطرف الآخـر المزيـد بغـير حـدود . إن مثـل هـذا السلوك يفعل القليل لتدعيم الاحترام المتبادل والـذي يعتـبر حيويـاً لتـدعيم العلاقـات المنتجة عملياً .

إنها الحقيقة أنه بدون درجة ما مـن الثقـة ، مـن المحتمـل أن مفاوضـاتك في أحسن الحالات تشعرك بأنها مجرد تعاملات وأنها صعبة . وعلى الجانب الآخر ، عندما يسود الإفراط في الألفة والرضا الذاتي المناخ التفاوضي فـإن القيمـة الإجماليـة ، وفرصـة القيمة تكشف عن مساوئها . إنه لهذا السبب ، تغير كثير من الشركات بصورة نظاميـة عملاءها هنا وهناك لضمان أن علاقاتها لا تمثـل عقبـة في طريـق عملياتهـا الناجحـة . التحدى الذي يواجهك يتطلب أن تجد التوازن الصـحيح بـين الرسـمية الشـكلية وبـين الفهم.

الظروف التي تؤثر على القوة

تستثمر القوة عندما تكون موثوق بها ، قابلة للاعتقاد في أهميتها ، ومن الممكن ممارستها. ومع ذلك ، توجد دروس كثيرة من التاريخ والتي تدعم أن فكرة إدراك القوة يمكن أن تعمل بصورة متساوية كما هو الحال مع القوة الحقيقية المشتقة من حقائق معروفة لكلا الطرفين .

خلق إدراك القيمة قبل أن يبدأ التفاوض يمكن تحقيقه خلال إثبات عدم التحيز. تحديد معالم خيارات الطرف الآخر أو الشروط الحالية التي يعملون طبقاً لها ، والتي كل منها مصمم لإدارة التوقعات والافتراض بأنها تخضع للتفاوض من مركز القوة . حاول أن تفعل هذا عندما تكون المناقشات قد بدأت تجد أنه سلوك مكشوف ويثبت إنه بدون جدوى . قد استخدم المفاوضون مهاراتهم في تحديد مواضعهم التفاوضية على مدى سنوات لتحقيق هذا . يفهم المفاوض كامل المهارة قيمة وضع إطار بصورة واضحة للحقائق المحيطة بالظروف الخاصة بأولئك الذين يندمجون في عملية التفاوض من أجل تحسين قوتهم المدركة.

العوامل الأولية التي تؤثر على القوة بينك وبين الطرف الآخر هي :

- الحاجة والاعتمادية ؛
- الوقت والظروف ؛
- التهديدات والتداعيات ؛
- العرض والطلب (الندرة) ؛
- المعلومات ، الشفافية ، والمعرفة .

توازن القوة يمكن أن يكون على نفس مستوى إدراكك للقوة كما هي حول أي مقياس موضوعي حقيقي . من الأمور المحورية لأي توازن للقوة في التفاوض تتمثل في كيف ينظر إلى الحاجة والاعتمادية . من يحتاج إلى من أكثر أو بصورة مطلقة ؟ حقيقة أن كلا الطرفين جالس على طاولة التفاوض

يشير الحديث إلى أن هناك بعض الاهتمام في إدارة دوائر أعمالهم ، ومع ذلك القوة، أو القوة المدركة سوف تلعب دوراً محورياً في كيفية تقدم التفاوض . بداية يجب أن تفهم القوة ، ثم بناءها بعد ذلك ، وأخيراً قرر كيف سوف تنشرها.

الحاجة والاعتمادية

الحاجة والاعتمادية تقع في قلب توازن القوة . إذا لم تكن في حاجة إلى إنجاز صفقة ، ولست معتمداً على الطرف الآخر ، فإن وضعك غير المنحاز يزودك بمستوى عال من القوة ، مع افتراض أن الطرفين يعرفان هذا ويعتقدان بأنها حقيقة – السبب الأساسي لماذا يعمل المفاوضون بجد واجتهاد للبقاء غير منحازين أثناء الاجتماعات . أي حاجة إلى الوصول إلى اتفاق تتأثر عادة بظروفك ، مهما كانت . ما تعينه الحاجة والاعتمادية لك سوف تكون متفردة مع كل علاقة وكل موقف.

يدرك لاعب البوكر المحترف* أن يده على نفس المستوى من القوة كما يعتقد ، التي عليها قوة يد الطرف الآخر . إنه هذا الفهم الذي يحسبه اللاعبون قبل أن يختاروا أي نوع من المباراة يلعبونه . في أذهانهم الذاتية ربما يصبحون معرضين للأذى عندما يدرسون قوة أيديهم الذاتية ، لذلك يحولون انتباههم إلى عادة ولغة جسد اللاعبين الآخرين لتحقيق قوة أيدي الآخر قبل أن يجري تحركه التالي.

من المهم أن تفهم القوة وكيف تؤثر على توقعاتك وتلك الخاصة بالطرف الآخر . الطريقة التي يقيس بها معظم الناس القوة تأتي من البصيرة الشخصية العزيزية التي تشكلت من ملاحظات الطرف الآخر أو في الغالب الأعم من الحقائق الواضحة لبرهان السوق. إذا كنت المورد الوحيد الذي يسلم

* يحرم الإسلام القمار ويعتبره رجس من عمل الشيطان (المترجم).

عميلك ما لا يستطيع العمل بدونه ، فالاحتمال الأكبر أن مثل هؤلاء العملاء يدفعون على قدر تغطية حاجتهم للحصول على ما يريدون . بالطبع علاقات قليلة التي هكذا من جانب واحد ، أو تبقى كذلك أطول فترة ممكنة . غالباً تقاس القوة بطريقة شخصية ، بما يعني أن المشاعر ، الغريزة ، الظروف والسلوك تساهم أيضاً في الطريقة التي تزن بها أي موقف معطي .

دراسة حالة

كارلوس سيلفا Carlos Silva يدير عملية تأجير سيارات رخصة الامتياز في مطار أسباني محلي. في إحدى الأمسيات ، تأخر الطيران الأخير القادم إلى المطار، وعندما وصل في النهاية ، كانت شركات تأجير سيارات أخرى قد أغلقت أبوابها ليلاً . إنه كان يوم جمعة ، وكانت إيرادات Carlos ضعيفة على مدى الأسبوع في المبيعات وهذا هو السبب الذي جعله يقرر أن يبقى محله مفتوحاً انطلاقاً من معرفته بأنه لا تزال توجد رحلة طيران واحدة متأخرة وعلى وشك الوصول. أتى إلى مكتبه رجل أعمال وقال أنه في حاجة إلى تأجير سيارة على الفور. رجل الأعمال ، الذي يبدو في ملابسه الرسمية ، قال بأن هذا مكتب تأجير السيارات الوحيد الذي كان لا يزال مفتوحاً . كان كارلوس يعرف هذا بالفعل. كان يعرف أيضاً أنه لا توجد توريدات أخرى متاحة على الطريق بالنسبة لرجل الأعمال (العرض والطلب) . لدى رجل الأعمال حاجة والوقت والظروف ضده. ترك هذا كارلوس في وضع قوى جداً. طفى إلى ذهنه ، إنه ربما قد اتخذ الطلب ، شاعراً بالراحة ، أنه قد حقق الآن المستهدف الأسبوعي. ومع ذلك ، قرر كارلوس أن يطرح بعض الأسئلة ليكتشف وضع رجل الأعمال، يراجع ظروفه ، يقيم اختياراته ، يحدد اعتماديته المطلقة ، وحينئذ استأجر أكبر سيارة وجدها متاحة في الأسطول مقابل ضعف تكاليف أي سيارة من تشكيله ميزانيته . لقد استخدم قوته . قدم معلومات محدودة حول الخيارات التي وجدها متاحة وعظَّم

الفرصة . تنفس رجل الأعمال الصعداء عندما وجد سيارة حيث الحجم والسعر قد أصبحا موضوعات في المرتبة الثانية .

دراسة حالة

متجر بقالة محلي مناسب لديه سياسة شراء وبيع المنتجات المحلية حيثما تكون ملائمة . عملاؤه كانوا يحبونها ، والفلاحون المحليون أفادتهم هذه السياسة . كانت هنالك مزرعتان محليتان تنتجان لحم الخنزير الذي كان يصنع منه الكثير من المنتجات المشهورة لدى تلك الفئة من المستهلكين وعلى الأخص اللحم المقدد والسجق. قرر أحد الفلاحين أن يعتزل العمل وأن يبيع مزرعته الصغيرة . كان المشتري للمزرعة فلاحاً محلياً متخصص في تجارة الألبان والذي قرر التوقف عن مزارع الخنزير وبالتالي توريد منتجاتها . ترك هذا تاجر التجزئة الملائم مع مصدر واحد فقط للحم المقدد من المزرعة المحلية للخنازير الباقية. على مدى الشهور التالية زادت المزرعة الأخيرة من أسعارها. استمر تاجر التجزئة في طلب أحجام معقولة بسبب التزامه بأن تكون توريداته محلية. لقد قرر أن يتقدم إلى فلاح الألبان باقتراح . لقد اقترح مشروعاً مشتركاً والذي يضمن مشتريات 50 في المائة من إجمالي طلبياته من اللحم المقدد على مدى ثلاث سنوات عارضاً نفس الأسعار المرتفعة التي كان يدفعها بالفعل إلى فلاح الخنازير الآخر الوحيد . أقنعت فرصة هامش الربح فلاح الألبان لكي يستثمر في اللحم المقدد . خلال ثلاثة أشهر من التعامل ، كان تاجر التجزئة قادراً على أن يتفاوض مع فلاح الخنازير الأصلي طالباً منه العودة إلى معدلات أسعارة المنخفضة إلى مستوى أقل مما كانت عليه منذ سنة مضت. لقد استخدم تهديد تحريك كل مشترياته إلى فلاح الألبان السابق الذي أنشأ معه "استثماراً مشتركاً" كوسيلة لضمان تسعير تنافسي إلى حد كبير.

في كثير من المناسبات قد قمت بدور المسـهل في جلسـات تخطـيط التفـاوض عبر فرق مع عملاء متنوعين ، أطرح سؤالاً حول القوة : من الذي يملك ميزان القـوة في علاقة دائرة عملك ، أنت أو المشتري / البالغ ؟ في أكثر من 70 في المائة مـن المناسـبات تجيء الإجابة الأساسية " الطرف الآخـر !" لمـاذا ؟ لأن معظمنـا يعـيش داخـل رأسـهم الذاتية . وجدنا أنه مـن الصـعب أن نـرى ، نشـعر أو نفهـم الضـغوط التـي يعايشـها الطرف الآخر ، لذلك ركزنا على تلك التي نتعرض لهـا ، وهـذا بـالطبع يقلـل مـن شـأن وضعنا الذاتي من حيث القوة . التفـاوض مـن داخـل رأسـك الذاتيـة تمثـل وجـوده في المكان الخطر جداً . توازن القوة فيما بين المشاركين في معظم المفاوضـات أقـرب كثـيراً مما سوف يسمح الكثيرون لأنفسهم بتصديقه .

بصفتك المفاوض كامل المهارة من المهم أن تدرك أنه حتـى إذا تكدسـت قـوة السوق ضدك بوضوح ، تستطيع أن تشرع في تغيير حالات الاعتماد بـين الطـرف الآخـر وبينك بمضي الوقت كجزء من تحول القوة.

الوقت والظروف

الكثير من قادة دوائر الأعمال قد لاحظوا أن مفاوضاتهم الناجحة تنسـب إلى التوقيـت الجيد. أحصل على التوقيـت الصـحيح ، وسـوف تكـون طاولـة المفاوضـات في جانبـك. ولكن ماذا لو أن توقيت الصفقة لم يكن بصورة طبيعية في صـالحك ؟ يمكـن أن يكـون لدى الطرف الآخر الكثير من الخيارات ، ويمكن أن يرفض أفكارك ومقترحاتـك . تتمثـل الإجابة في أن تتناغم الأحداث بطريقة ما لبناء القوة من خلال سـيطرتك عـلى الوقـت والظروف. ولكن كيف يمكن أن يكون هذا ممكناً؟

عندما يؤثر الوقت والظروف على الخيارات ، حينئـذ ، عـن طريـق خلـق الظروف من خلال تسلسل الأحـداث تسـتطيع بفعاليـة بنـاء القـوة في صـالحك . بعبارة أخرى، عندما تسيطر على الوقت وعـلى الظـروف ، فـإن هـذا يمكنـك مـن التفاوض من وضع قوة أكبر . يمكن أن يتضمن هـذا تطـوير الخيـارات بمـا يطلـق

عليه BATNA (البديل الأفضل للاتفاق الخاضع للتفاوض) الترتيب الـذي مـن خلالـه تسيطر على المناقشـات لمزيـد مـن تـدعيم BATNA ، والطلـب الـذي توافـق عليـه، وخاصة عندما تحتاج إلى الموافقة على الشروط مع عدد من العملاء أو الموردين.

يستخدم هذا النوع من المنهج عبر الكثير من الصناعات أولئك الذين يكونون على المستوى الاستراتيجي في منهجهم ، واحترازيين في توقـع الحـدث في تخطـيطهم. في حالة شركة الإطارات ، قـد أرسـل طلـب مـن جانـب واحـد إلى كـل العمـلاء، وأديـرت الاستجابات بطريقة رد الفعل وليس توقع الحـدث ، فـإن المخرجـات يمكـن أن تكـون أبعد كثيراً من التأكيد.

دراسة حالة

شركة لتوزيع الإطارات مقرهـا في البرازيـل أجـرت اتفاقـاً للتوريـد إلى عـدد مـن تجـار التجزئة ومتخصصين في الإطارات الجديدة ومعالجة الإطارات فنياً. في البرازيل تستطيع شراء الإطارات من محلات البقالة التي تتعامل معها. حديثاً ، مع تغيير الملكية ، كانـت شركة توزيع الإطارات في طريقها إلى مفاوضات وتخطيط زيادة أسعار سـنوية لتقـديم متوسط زيادة 8 في المائة عبر قاعدة عملائها. تم تصنيف كل عميل طبقاً لحجم وقنـاة تعاملاته . أجرت شركة الإطارات تحليلاً أعمق ، حيث توجـد الظـروف التـي يمكـن أن تسمح للشركة بتأمين كل بين مكاسب مبكرة (اتفاقيات) وأن تكون أكثر احـتمالاً لجذب التزامات دون مضامين خطيرة. وضع هؤلاء العملاء ذوي الفئة الأصغر في المرحلة الأولى من المناقشـات ، والـذي أخـذت أربعـة أسـابيع لإنهائهـا . عنـدما انتهت المفاوضات أعلنت الاتفاقيات للصحافة . في نفس الوقت ، كانت المرحلـة الثانية تجري مع بعض المفاوضات الأكثر تحدياً . كانـت بعـض السـوابق متاحـة (الاتفاقيات المبكرة من المرحلة الأولى) والتي تضمنت أن الأسعار كانت مقبولـة في السوق ومررت بسلام إلى المسـتهلكين. الفئـة مـن العمـلاء الأكـثر خشـونة في

تعاملها تركت إلى المرحلة الثالثة ، ولكنها شكلت فقط 30 في المائة من حصة السوق من عملائها النهائيين . حيث أن ما تم الاتفاق عليه يمثل بالفعل 70في المائة، أعطى هذا لشركة التوزيع المزيد من القوة. إنها الآن في وضع موثوق به ، وتستطيع عند الضرورة باستثمار المزيد مع فئة المرحلة الأولى أو الثانية من العملاء ، إذا لم تكن فئة المرحلة الثالثة على استعداد للاتفاق. لقد خلق تقسيم المفاوضات إلى مراحل القوة والزخم ، والذي جعل الوصول إلى اتفاقيات عبر كل العملاء ممكناً.

التهديدات والتداعيات

عندما توضع أمامك التهديدات والتداعيات من المهم أن تقيم مصداقيتها. هل لدى الطرف الآخر القوة ليضع تهديداته موضع التنفيذ ؟ هل هي نوع من الخداع أم أنها حقيقة ؟ إذا فعلوها هل سوف تؤذيهم ؟ هل لديهم بالفعل الخيارات التي قالوا أنها لديهم ؟

على الرغم من أن الشفافية تساعد على إزالة غشاوة بعض الضباب عند تقرير الفرق بين التهديدات الحقيقية والضمنية ، فإنك في حاجة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من الوضوح. بدون هذا الوضوح ، سوف يكون أداؤك من مناخ الغموض بل والمجهول إذا لم يكن من وضع مكشوف العيوب، بصرف النظر عن ما قد يقترحه ميزان القوة داخل علاقتك .

أحد الاختلافات عندما تتفاوض مع أسرتك أن معظم التهديدات شفافة وأنت سوف تفهم إذا ما كانت لديهم القوة لممارستها . داخل دائرة عملك وعبر دائرة عملك من السهل أن تحدد احتمال وضع التهديد موضع التنفيذ. ومع ذلك ، مع العملاء والموردين وعلى الأخص ، في حالة العلاقات الجديدة ، يمكن أن يكون الأمر أكثر تحدياً لكي تميز بين الإشارات التي تصلك وبين الحقيقة.

يمكن أن تستخدم التكتيكات كطريقة لتوصيل تهديدات ضمنية أو تداعيات تستخدم للتلاعب في موقف ما. يستخدم هذا أحياناً خلال تقديم خطوط وقت زائف أو إنذارات نهائية التي قد تقدمها سلطة أعلى كما في حالة رئيس فريق الطرف الآخر. تستخدم هذه عند محاولة خلق إحساس بالضغوط أو خلق حالة استعجال. إذا حاول الطرف الآخر استخدام هذه الأساليب، حددها بدقة . أسألهم ماذا سوف يحدث واكتشف ما يمكن أن يحدث بعد ذلك دون اللجوء إلى نوع الأسئلة الموجِّهة ، والتي يترتب عليها أن تحفر بنفسك حفرة لنفسك مثل،"ومن ثم ليس لديك أي تحرك حول هذا النوع حينئذ؟" الفكرة وراء التحديد الدقيق لمثل هذه الادعاءات أن تحاول وتنشئ إذا ما كانوا حقيقة سوف أو يستطيعون ممارسة هذه التكتيكات أو إذا ما كانت أساليب الخداع قائمة. بالطبع، إنهم سوف لا يبادرون مطلقاً بالاعتراف بهذا السلوك، ومن ثم يكون هذا دورك أن تقيس احتمال الخطر ، مع الأخذ في الاعتبار كل المعلومات التي يمكنك تجميعها.

إنه أيضاً من الحرص والحذر أن تلاحظ أن التهديدات ليست دائماً جوفاء ، وأنها في الواقع يمكن تنفيذها . في فيلم المافيا The Godfather . أصبح Vito Corleone مشهوراً بالنسبة لاقتراحه ، " إنني في طريقي إلى تقديم له عرضاً لا يستطيع رفضه ..." بالنسبة للكثيرين ، حياتهم الذاتية أثمن من أي تنازل ، معتقدين بأن Don سوف ينفذ تهديده ، وأن أسرة Corleone كانت قوة ضخمة أكبر من أن تهزم ، المتلقي قد يتنازل . الذين يطلقون على ذلك خدعة، سوف يواجهون العواقب.

في دوائر الأعمال ، التهديدات ، على الرغم من أنها من النادر أن تكون بهذا التطرف، لا تزال من الممكن أن تكون مدمرة ، وقد تحمل تداعياتها فقد دائرة العمل ذاتها، فقد السمعة الطيبة ، وهكذا . ومع ذلك ، إذا مارست القوة على شخص آخر بفضل التهديد الذي يمكن أن تلجأ إليه ، تظل القوة قائمة إلى أن

ينفذ التهديد . عندما تتحرر الضحية من الخوف من العواقب ، يمكن أن يصبح مثل هؤلاء الضحايا ذاتهم خطراً في سلوكهم . لا شيء له مذاق ممتع مثل الانتقام من الظالم ، ولنا جميعاً ذكريات طويلة في هذا السياق .

دراسة حالة

وضع أحد تجار تجزئة محلات البقالة الكبار منتج سلعة سيريال Cereals ذات العلامة التجارية المشهورة بصفتها خلاصة مكونات سبع حبوب حافلة بالفيتامينات ، في وضع متأخر في قائمة مورديه وكان هذا التاجر يطلب المزيد من الاستثمارات المالية لتساعده على التنافس بمعنى أنه في البداية سوف يبدأ بتخفيض تشكيلة السلع التي يخزنها من ذلك المنْتِج ، يلي ذلك عدم تخزين أي منتجات مبتكرة جديدة إلى أن يتم التوصل إلى اتفاق . وضع تاجر التجزئة جدولاً حيث كان يمكن تنفيذ التهديد النهائي ، وإلغاء كل سلع المنتج من القائمة. في البداية اهتم المنتج إلى حد كبير بالتوقع ، وأجري تحليلاً للموقف . دون الكشف عن المأزق تحدث المنتج مع تجار تجزئة شركات بقالة رائدة أخرى عارضاً عليهم زيادة استثماراتهم معه في مقابل فرص نمو لافتة . تناول المنتج صاحب المصنع بفعالية البديل الأفضل الذي ساعد على إعادة توازن القوة أثناء المفاوضات التي تلت مع تاجر التجزئة . حينئذ تبني المنتج استراتيجية حاسمة رداً على محاولة إلغاء منتجاته من قائمة تاجر تجزئة البقالة وذلك بحجز مخزون من كل خطوط الإنتاج الأخرى. لقد كانت الشركة المنتجة مستعدة لإنهاء العلاقة (الآن) عند الضرورة . لقد تفاقمت المفاوضات بسرعة خلال موظفي تاجر التجزئة، وفي خلال شهر استسلم تاجر التجزئة ، مع قبول مجموعة جديدة من الشروط مشابهة لتلك التي كان المورد يعمل على أساسها أصلاً .

العرض والطلب

إذا كانت القوة تتأثر مباشرة بالظروف ، فإن العرض والطلب حينئذ يمثل أحد الموضوعات الرئيسة التي تؤثر عليها . بمنتهى البساطة ، إذا كان هناك نقص أو صعوبة في الحصول على شيء ما ، مع افتراض أن الطلب مستقر أو قوى حينئذ سوف تزداد القيمة . في أوقات عدم وجود طلب أو يوجد إفراط في الكميات المعروضة ، فإن القيمة أو السعر سوف يهبط بصفة عامة . بالرغم من أن هذه هي الحالة في معظم مواقف الأسواق ، فإنها ليست دائماً بهذا الوضوح. سوف يساعدك طرح الأسئلة الصحيحة على توضيح ذلك :

- كيف يؤدي موردك بصفة عامة ، وكيف يؤثر هذا على تعاملاتك معهم؟
- كم عدد الخيارات التي لديهم غيرك لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية ؟
- إذا تراجع الطلب على السلعة ما مدى الأهمية التي يحدثها هذا على اتفاقك ؟

يوفر بيع وشراء السلع التصور الأكثر وضوحاً للسوق (أولئك الذين يريدون الشراء وأولئك الذين يريدون البيع) من حيث كيف توضع أسعاره الذاتية. سعر النفط في الأنابيب ، سعر القهوة ، السكر ، الذهب وحتى الموز يتأثر بالعرض والطلب في السوق. قد ارتفع سعر الحديد الصلب في السوق ارتفاعاً لافتاً نتيجة للطلب من الصين الذي ترك الاقتصاديات الأخرى تتنافس عملياً من أجل التوريد ، وبالتالي تصاعدت أسعار السوق. الحقيقة الاقتصادية البسيطة أن العرض والطلب تضع المقاييس التي نتعامل داخلها ، بل ونكون قادرين على التفاوض في إطارها .

لماذا تتملك إحدى الشركات الشركة المنافسة ؟ هل لبناء حصتها التسويقية ؟ ربما . لخلق تعاونيات داخل قاعدة تكاليفها وتكاليفها التشغيلية ؟ ربما . للتخلص من منافسها بما يسمح لها بالتعامل بحرية أكبر مع قوة أعظم في سوقها؟ تقريباً بالتأكيد . عندما نسمع عن اندماجات الشركات التي قد

تنازلت سريعاً عن مزاياها للشركة الدامجة في المقام الأول ، فإن ما يذكر بوضوح في مثل هذه الحالات ، توفير قاعدة تكاليف قصيرة الأجر . ومع ذلك ، على المدى الأكثر طولاً ، وضع وقوة السوق في التعامل بفعالية أكبر غالباً يقلل من شأنها .

دراسة حالة

أثناء ديسمبر 2009 تعرضت المملكة المتحدة UK إلى مستوى مرتفع من الثلج غير عادي . مركز حديقتنا المحلية كان بها مخزون أكثر من 250 مطرقة بلاستيك من العام السابق عندما لم تكن هناك ثلوج قد سقطت على هذا المستوى من الكثافة . قد أنهى الأطفال عامهم الدراسي مباشرة في تلك الأيام لأعياد الكريسماس ،وكان الآباء ينهون التزاماتهم في دوائر أعمالهم ، وكل تل في المنطقة ، كان مغطى بالأسر التي جاءت للمتعة من جبال الثلج . وضعت لافتة بسرعة على مدخل الحديقة المركزية : "مطارق للبيع بسعر £9.99." باعت الحديقة 50 في المائة من مخزونها من المطارق خلال يومين . عندها بدأت الثلوج في الذوبان ، حيث بدأ الطلب على المطارق يهبط كثيراً ، تغير السعر الذي على مدخل الحديقة إلى £6.99 . في اليوم الثالث ، خفض المدير السعر إلى 4.99 ، بعد أخذ المشهد في الاعتبار بأن الثلوج لا تزال في حالة ذوبان ، وأن معظم المحليين كانوا قد اشتروا بالفعل مطرقة لكل أسرة على الأقل حتى الآن . في اليوم الرابع (23 ديسمبر) بدأ سقوط موجه غير متوقعة أخرى من الثلج . أعاد مدير الحديقة السعر إلى سابق عهده £9.99 ، وباع كل مخزونه من المطارق بحلول ليلة الكريسماس . السعر كما في أي موقف سوق ، وضع ليعكس الطلب بدلاً من ببساطة سعر التكلفة للبند بالإضافة إلى هامش ربح .

لذلك ، مع الطلب ، يكون لديك خيارات ، بمعنى ، إذا كان أحد الأطراف غير مهتم سوف يهتم آخر . مع المزيد من الطلب الذي تكون قادراً إلى

إنشائه تزداد الخيارات التي لديك ، وسوف يكـون موقفـك أكـثر قـوة في أي نـوع مـن التفاوض.

على الرغم من أنه ليس دائماً من الممكن ، إحدى الطـرق لبنـاء القـوة الأكـثر فعالية لنفسك تأتي من تطوير BATNA ، لأنه مع المزيد من الخيـارات التـي لـديك ، تصبح الأقوى .

عندما تكون خياراتك أكثر وضوحاً ، سوف تكون نقطة انهيارك أكثر حسماً .

فهم وبناء الخيارات أو BATNA مسألة جوهرية لبناء القوة . لا خيـارات لا قوة أو على الأقل من داخل رأسك .

توريد الأموال إلى أسواق المال يـؤثر عـلى معـدلات الـرهن العقـاري الأفضـل المتاح لبناء المنازل . هذه المعدلات تنشر في الصـحف بانتظـام حيـث تتنـافس البنـوك على إقـراض الأمـوال مقابـل تـأمين ضـمان العقـار . يأخـذ الـبعض وقتـه للتحـدث إلى سمسار رهونات عقارية الذي سوف يوفر تشكيلة من الخيـارات اسـتناداً إلى ظروفهـا؛ سوف يذهب البعض إلى البنك أو إلى شركة رهونات عقارية ، الـذين يوضـحون معـالم عرضهم الأحدث أو قد تقدم لهم النصيحة حول التكلفة نتيجـة التوسـع في الرهونـات العقاريـة الحاليـة دون تـوفير أي خيـارات أخـرى . ومـع ذلـك ، أولئـك الـذين عمليـاً يتجولون هنا وهناك في أسواق المال ، يتصفحون الانترنت ، أو يتحدثون مـع عـدد مـن الموردين ، عملياً ، يصـلون إلى إحسـاس بمـا هـو الأفضـل الآن في سـوق المـال. بجانـب BATNA ، معرفة ما يمكنك الحصول عليه في مكان ما ، يؤكد أن الوقـت الـذي يبـذل في البحث يؤتى ثماره . ليست الصفقات الأفضل هي التي يعلن عنهـا . في عـالم البنـوك الخاصة يوجد الكثير من الصفقات المتاحـة للشخصـية الصـحيحة بأسـعار مخفضـة في الشارع التجاري ولكنها تتطلـب علاقـة صـحيحة وظـروف أكـثر اتسـاعاً . مـع الشـارع التجاري وأيضاً BATNA في متناول اليد، فإنه يستحق تقدم المناقشات .

تحديـد خيـارات الطـرف الآخـر وأيضـاً قوتـه يتطلـب منـا أن تسـأل بصـورة موضوعية حول حيوية الخيارات التي يقول أعضـاء الطـرف الآخـر أنهـا لـديهم . عـلى سبيل المثال ، في بعض الصناعات توجد تكلفـة جوهريـة في تطبيـق خيـار مـا . تكلفـة بداية التشغيل لتحويل المنتجين قد تكون لافتة : توفير معدات جديدة ، مصادر مـواد جديدة ، تفتيش حالات السلامة بصورة جديدة ، إذا لم نذكر التمزق أو الانفصام الذي يطفو إلى السطح ، والتـدريب الجـاري وبنـاء العلاقـات المطلـوب تناولهـا . قـد يكـون الطرف الآخر قادراً على استخدام مدخل BATNA الخاص بهم ، ولكن قد لا يكونـون على استعداد لتطبيقه فعلياً .

إذا استطعت أن تقرأ أذهان الطرف الآخـر ، سـوف تكـون قـادراً عـلى رؤيـة الخيـارات المتاحـة ، فهـم قاعـدة تكلفـتهم الأساسـية ، ضـغوط وقـتهم ، والمضـامين الحقيقية بأنه ليس لديهم اتفاق ما ، وهكذا . لسـوء الحـظ ، مـن النـادر وجـود مثـل هذه الشفافية . ومع ذلك لا تزال تستطيع التنقيب عـن بعـض هـذه المعلومـات عـن طريق طرح الأسئلة ، لاكتشاف والإنصات إلى أصحاب المصلحة المتنوعين لفهم ظـروف الطرف الآخر .

تخيل الروَّاد والأوائل في حمى الذهب . كانوا يجلسون بجـوار النهـر ينقبـون خلال أطنان من الملح لكي يعثروا على قطع صخرية ، التي يمكن أن تجعلهم في يوم مـا أغنياء . في عصر المعلومات هذا الذي نعيشه ، يجـب أن تعتـبر القطـع الصـخرية مـن المعلومات على نفس مستوى قيمتها أمام الباحثين عن الذهب . بناء صـورة والـدخول إلى ما بداخل ذهن الطرف الآخر يتطلب إجراء بحث ، تحليل ، اجتماعات اكتشـافية ، دراسة السوابق الماضية ، استراتيجيهم الحاليـة ، وطـرح الأسـئلة لاختبـار الافتراضـات . لدى المنظمات الضخمة موارد للمساعدة : بحوث السوق ، بصيرة نافذة إلى المسـتهلك ، وحدات إدارة المعرفة ، يمكن أن تضيف كل منها قيمة لافتة إلى فهـم عملائهـا . تلـك القيمة التي أكثر من أنها تعويض عن تكلفة هذه الوحدات التنظيمية والعاملين فيها .

بالتأكيد تزودك المعلومات حول خيارات وظروف الشخص الآخر بالتأكيد بالقوة، ولنفس السبب يجب أن تدرس بجدية حجم المعلومات ونوع المعلومات التي تكون ملائمة بالنسبة لك لكي تتقاسمها معهم . يتطلب بناء القوة أن تفكر وتعمل مثل المحامي المتمرس وليس المستجوب ، حيث تطرح الأسئلة الملائمة التي تكشف عن "كتل المعلومات الصخرية " أو عمق البصيرة الذي يحدد أين توجد مثل هذه الكتل الصخرية . تناول الموضوعات من زوايا مختلفة . ليس هذا عن التحقيق حيث علينا أبن ندير العلاقات المشاركة . إنه حول فهم الموقف بكامله ؛ استخدم حبك للاستطلاع ، حب البحث ، والرغبة في توضيح المعلومات كما يرونها . مع زيادة استثمارك في فهم دوافعهم ، أهدافهم ، وغالباً ، مخرجاتهم ، يصبح موقفك أكثر قوة ومن أجل هذا تحتاج إلى أن تتحلي بالصبر.

المعلومات ، الشفافية ، والمعرفة

يمكن أن تشتق القوة من المعرفة . دافعك للحصول على معلومات عن الشخص الآخر من أجل أنك تستطيع أن تؤكد أين يعتقدون توازن القوة ، استناداً إلى ظروفهم .

الوقت والظروف ، العرض والطلب ، وحتى اعتماد الطرف الآخر بالكامل عليك يمكن فقط أن يزودك بالقوة ، وذلك إذا فهمت ماذا تعنيه هذه الأشياء من داخل رءوسهم ، إذا لم تفعل ذلك ، سوف لا يقدمون لك أية قوة ، وبالتالي أية ميزة . لهذه السبب يعتبر طرح الأسئلة والإنصات سلوكيات محورية للمفاوضات . التفاوض في فراغ (دون فهم السوق المحيط بك) يمكن أن يؤدي فقط إلى أن تعمل من داخل رأسك الذاتية ، ومن ثم تخفض من فرصك . ببساطة تامة المعلومات قوة .

دراسة حالة

بعد متابعة على مدى سنتين من التطبيقات والاجتماعات أمَّن مورد خدمات تدريبية متخصص في إدارة التغيير الحصول على عقد لمدة سنة كجزء مما قد أدرك على أنه ذلك الذي يوفر التدريب المفضل للحكومة "الاسترالية" . سوف تكون خدماتهم متاحة بصورة كاملة عبر عدد من الإدارات الحكومية لكي يحضر المديرون جلسات تدريب كجزء من سلسلة برامج مخططة لإحداث تغيير في مجال الإدارة . كان ملاَّك شركة التدريب في بهجة وسرور لضمان عقد لمدة 12شهراً . لقد عرفوا أنهم حصلوا على كل من عرض قوى جداً ، وأن العرض كان تفصيلياً وتحديداً لتلبية حاجات الموظفين المدنيين . نوقشت الشروط بحماس ، وبدأت دروس وجلسات التدريب . كان العقد يسير بصورة جيدة ، وبعد تسعة أشهر طلب من الشركة الموردة أن تعيد العطاء بالنسبة للعقد . في خلال أسابيع بدأ التفاوض مع وظيفة المشتريات المركزية في الحكومة الاسترالية ، ممثلة لكل الإدارات الحكومية . ما لم تفهمه شركة التدريب إنهم كانوا المورد المتخصص الوحيد الذي لبى المتطلبات التي وضعتها الحكومة الأسبانية ، وأنها المورد الوحيد لهذه الخدمات الذي نجح في الالتزام بالمواصفات التي جاءت في وثيقة العقد الأصلية . لقد كانت شركة التدريب هذه المورد الموثوق به فقط في السوق والتي استطاعت توصيل الخدمة، وفريق الحكومة يعرف هذا. ومع ذلك ، الشركة مورد التدريب ، والتي على وعي كامل بما يعتقده ملاكها فيمن هو منافسهم، كانوا غير مدركين لهذه الحقيقة . مع الحرص الشديد للتمسك بعقدهم فقد خفضوا أسعارهم بنسبة 20 في المائة ، في محاولة يائسة لتأمين اتفاق لمدة ثلاث سنوات جديدة . كان عليهم أن يؤمنوا المزيد من المعلومات حول سلوك منافسيهم، إذا لم نذكر رأي عملائهم في منافسيهم ، رؤيتهم الذاتية في توازن القوي ، ربما قد توصلت إلى نتيجة مختلفة بصورة جيدة . لقد بقوا داخل رءوسهم الذاتية على مدى فترة المناقشات . كان لابد أن تؤثر المعلومات بصورة

جذرية على مخرجات الاتفـاق . جـاءت هـذه المعلومـات إلى الضـوء متـأخرة سـنوات عندما استأجروا عامل سابق من نفس إدارة المشتريات التي تفاوضوا معها.

الحصول على القوة التي توفر السيطرة

التوازي بين الفيزياء وعلم النفس

حتى إذا اعتقدت أنك تتمتع بالقوة ، سوف يكون لها استخدام فقط إذا طبقت . ليس هناك أية معنى في وجود محطات قوى جاهزة وقادرة على توليد وتوريد ملايين الكيلو وات من الكهرباء ، إذا لم يكن هناك من يهتم بالضغط على مفتاح الإضاءة . اسـتخدام القوة لخلق حركة أو تحرك يمكن فهمه بصورة أفضل عنـدما نـدرس التعريفـات التـي قدمها Newton في " قوانينه الثلاثة للحركة" والتـي ترجمـت بصـورة جيـدة الحقـائق النفسية للتفاوض . نوقشت قوانين Newton على مدى أكـثر مـن 200 عـام في سـياق الفيزياء ولكن عندما طبقت على العلاقات في دوائر الأعـمال أعطـت تشـابهات عاليـة ذات صلة إلى تلك الظروف التي وجدت في سياق المفاوضـات وتشـكيل تلـك القـوانين التي فهمت وأنتشرت من خلال المفاوض كامل المهارة .

1-قانون Newton في القصور الذاتي ... الاحتراز

نتيجة توقع الحدث

يفترض هذا القانون أن : "الشيء الذي يكون ساكناً أو في حركة منتظمة في خط مستقيم، سوف يبقى ساكناً أو في الحركة المنتظمة ذاتها ما لم يتعرض إلى قوة غير متوازنة،

هذا معروف أيضاً بأنه " قانون القصور الذاتي "

غالباً هذا هو الوضع الذي يتخذه أولئك الذين ذوو القوة في التفاوض. في المفاوضات أنت في حاجة إلى استخدام مبدأ الاحترازية لخلق حالة من الزخم وفي المقابل قوة تفاوض. عند ممارسة القوة تستطيع أن تدعم الحركة أو الاستجابة الخاصة بالطرف الآخر ، والتي عملياً مصممة للتغلب على القصور الذاتي لأعضاء الطرف الآخر . بعبارة أخرى ، إذا لم تفعل شيئاً لا تتوقع تغيير شيئاً. إنها تصرفاتك التي تحدث التغيير ، من خلال القوة التي لديك والمتاحة إليك، أو القوة التي تستطيع خلقها .

هذه الأنشطة يمكن أن تأخذ شكل تقديم :

- قيود على الوقت جديدة ؛
- بدائل جديدة ؛
- اقتراح جديد ؛
- تهديد بالإلغاء .

إذا جاء القصور الذاتي من أعضاء الطرف الآخر ، معتقدين أنه ليس عليهم أن يتحركوا أو يكونوا مرنين ، فإن استخدامك للمدخل الاحترازي لتحديد الوضع والعاقبة الضمنية يمكن أن تساعدك على تحدى افتراضاتهم .

دراسة حالة

منتج صناعة أثاث إيطالي متخصص في إعادة إنتاج أثـاث خشـبي يحصـل عـلى مـواده الخام من خمسة موردين جملة مختلفين . اثنان منهم متخصصـان في خشـب البلـوط وقد ورَّد كل منهما إلى المنتج الإيطالي على مدى 15 عاماً الماضية. أحد الموردين ، مورد قومي كبير ، قرر أن يفرض زيادة سعر سنوية بنسبة 7في المائـة ، مـبرراً ذلـك بـالنقص العام في توريد خشب البلوط من كل من فرنسا، أمريكا ، وبريطانيا . كـان المسـئولون في هذه الشركة في قمة العناد ، وأنهم سـوف لا يتزحزحـون عـن أسـعارهم الجديـدة ، التي كانت سوف تصبح نافذة حالاً. لقد كتب المورد الثـاني لخشـب البلـوط إلى شركـة إنتاج الأثاث يخطرهم بالمراجعة السنوية للسعر في حدود 2.5 في المائة والتي استمرت متماسكة على مدى الخمس سنوات الماضية . تحدى المنـتج نسـبة الزيـادة 7 في المائـة المعروضة مـن المـورد الأول للبلـوط ، وقـدم اقتراحـاً مضـاداً 2.5 في المائـة لـكي تكـون مسايرة للسوق. فسر المورد الأول بأن الموردين الآخرين ربما لديهم مخزون سـابق مـن خلاله ، ولكن الأمر لا يتعدى أن يكون مسألة وقت فقط قبل أن يضطروا هم أيضاً إلى زيادة الأسعار. بقيت الشركة المنتجة للأثاث متمسكة بموقفها وعدم الذهاب إلى أبعـد من عرضها 2.5 في المائة . ومع ذلك ، لم يكـن السـوق غريبـاً عـنهم ولم يجـدوا مصـدر الخشب البلـوط المتوقـع خـلال مصـدر مـورد واحـد فقـط ، معتقـدين أنـه يمكـن أن يعرضهم لمواقف مؤذيه في الأجل الطويل . فيما يتعلق بمقياس الأجل القصير قدموا موردين آخرين ، ربما بأسعار قصير الأجل أيضاً ، والتي لم تكن حادة كتلك التي تحققت من موردهم الأول ، والذي يهدد بزيادة بنسبة 7 في المائة . أجبرت تصرفات الشركـة المنتجـة المـورد الأول على التراجع ، وفي النهاية التنازل (خلال أسبوعين) إلى نسبة زيادة 2.5 في المائة . ومع ذلـك ، خضع هذا للتفاوض أيضاً على أساس شروط أخرى. وافقت الشركـة المنتجـة في النهايـة عـلى تحسـين قاعـدة تكـاليف المـورد الأول الذاتيـة عـلى مـدى فـترة زمنيـة طويلـة بالموافقـة عــلى تعاقــدات طويلــة الأجــل ، إخطــار قبــل ثلاثــة أشــهر لأي تغيــير مســتقبلي في

الشروط ، واستراتيجية تحدد معالم خطتهم لضمان مصادر مستدامة بأسعار تنافسية .

لخلق تحرك يمكنك أن تصر على الموافقة على عملية لوضع جدول أعمال:

- أسألهم ما هي الأشياء الأخرى التي تمثل أهمية بالنسبة لهم ؟
- ما هي المخاطر التي يتصورونها ؟
- هل توجد جهات أو أشخاص آخرين نحتاج إلى مشاركتهم ؟

مدخلك الاحترازي سوف يضمن من اللحظة الأولى أن هناك حواراً قائماً؛ وفي الثانية أن لديك توقع بالموضوعات الأخرى التي سوف تناقش . الأسعار الثابتة ، الشروط التاريخية أو العلامة التجارية عالية الغاية ؛ يفترض كل منها أنها غير خاضعة للتفاوض ، وأنها هنالك للتحدى . في هذه المواقف يمكنك الاستفادة من جدول أعمال التفاوض لتركيز الانتباه على الطرف الآخر والمضامين الواسعة للصفقة والإشارة بأنه حتى لو كان على السعر أن يبقى ثابتاً فإن البنود الأخرى هناك من أجل التفاوض .

جدول أعمال التفاوض

قائمة بالمتغيرات التي تشكل المجال وتوفر وحدات القياس للتفاوض الجاري .

إذا لم يتم الاتفاق على شيء إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء ، حينئذ يأتي دور جدول الأعمال للمساعدة على ضمان أن كل المجالات قد تمت تغطيتها قبل تناول الصفقة النهائية . على نفس المستوى ، عندما يتم الاتفاق على جدول الأعمال ، فإنك تستطيع ، إذا ما كان مرغوباً ، أن ترفض بصورة مشروعة الموضوعات التي قدمت متأخرة أثناء المناقشات على أساس أنها " لم تكن أبداً جزءاً من هذه الصفقة ." وأن اقتراحاتكم حتى تاريخه لم تأخذ أبداً تلك

الموضوعات تحديداً في اعتبارها . بعبارة أخرى ، يسمح لك جدول الأعمال المتفق عليه أن يكون لك بعض الرقابة على وحدات قياس الصفقة.

لذلك غالباً تجري المفاوضات حول ما هو على أو خارج جدول الأعمال ، قبـل أن يبدأ التفاوض المتوقع . عادة يلاحظ هذا في مفاوضات الاتحادات العماليـة. الرقابـة على بنود جدول الأعمال المتفق عليه يسمح لك أيضاً :

- أن تضع النقاط التي يجب أن تتضمنها المناقشات ، والنقاط التـي ينبغـي أن تبقى خارج المجال .
- أن تضيِّق أو توسع مجال المناقشات وحتى تضع حدوداً زمنية على المناقشات . سوف تكون الأتعاب هوامش الربح ، أو السعر دائمـاً نقاطـاً مهمـة ، ولكـن جدول الأعمال الأكثر اتساعاً يجب أن يعكس الموضوعات التـي مـن المحتمـل إما أنها تكلفك أو توفر لك المزيد من الأمان أو القيمة من الصفقة.

أيضـاً ، عنـد وضـع الخطـوط العريضـة للموضـوعات ودعـوة الطـرف الآخـر للمساهمة بالإضافة أو التغيير في جدول الأعمال المقترح ، فإنـك بـذلك تـدعم الملكيـة المشتركة باندماجهم ، والحصول على الإدلاء بآرائهم والقبول بأن الموضوعات المطروحة من كلا الطرفين سوف تحتاج إلى اتفاق باعتبارها جزءاً مـن الصـفقة . عنـد إدارة هـذا الاتصال قبل عقد الاجتماع ، الاحتمال الأكبر أن تكون قادراً على وضع وترتيب أولويات جدول الأعمال لكي تتفق مع احتياجاتك.

في النهاية الطرف الذي يكون احترازيـاً للإحـداث المتوقعـة مـع نطـاق واتصـال واسـع، الاحتمال الأكبر أن يكـون ذلـك الشـخص أو الطـرف المهـيمن عـلى مجريـات الأمـور ، وعندما يفعل ذلك ، يكون مؤثراً على موقفه من حيث القوة ويخفـض خطـر القصـور الذاتي عند التفاوض .

2-قانون Newton في التسريع

يفترض هذا القانون أن : " يتحرك الشيء في الاتجاه الذي تدفعه إليه. إذا دفعته بقوة مضاعفة مرتين سوف تتضاعف سرعته مرتين ، ولكن مع الكتلة الأكبر تخفض السرعة ." هذا معروف أيضاً بأنه " قانون التسريع ."

التغيرّات في الحركة خلال الإطار الزمني يعتمد على الطرف الآخر : غالباً تطبق عليه وظيفة الحجم والقوة حيث تكون الطاقة (القوة) منقولة. كلما كنت تتحرك أسرع في اتجاه الخصم في لعبة الرجبي أو كرة القدم الأمريكية، فإنك تكون قادراً على ممارسة المزيد من القوة. كلما كنت أكثر ضخامة (وزن أكبر) فإنك تكون قادراً على ممارسة المزيد من القوة . في التفاوض ، عندما تكون أكثر قدرة على خلق الزخم ، حتى إذا لم تكن أكثر قوة أو أكثر ضخامة مما تعتقد أن يكون عليه أعضاء الطرف الآخر ، الاحتمال الأكبر أن يستجيبوا إلى حضورك القوى.

يفترض قانون Newton أن أي بند مادي متحركاً بسرعة سوف يكون له تأثير وزن مرات كثيرة وزنه الساكن. في التفاوض ، يمكن زيادة قوتك التي داخل علاقتك خلال التسلسل والتحكم في العملية بتوظيف الوقت، الخيارات والظروف.

دراسة حالة

قرر أحد البنوك أن يعرض زيادة سعر من جانب واحد على كل عملائه من دوائر الأعمال ، مع إخطارهم من خلال خطاب يحتوى على التغييرات في البنود وإن التغيير كان في حينه . لقد حدد البنك الوضع بأنه معطى ، حيث أكد الخطاب ببساطة التغيرّات ومع التصريح بأن كل العملاء يعملون الآن طبقاً للشروط الجديدة . على الرغم من أن البنك كان يتعامل فقط مع 30 دائرة عمل ذات الأحجام اللافتة ، كل منها كانت تمثل أهمية بالغة لنشاطه . أكد وضع وتوقيت الخطاب أن أكثر من 90 في المائة من العملاء وافقوا دون مفاوضة إضافية . فيما بعد وافق أعضاء مجلس إدارة البنك ، بأنه عندما قاموا بزيارة كل عميل لعقد اجتماع ومناقشة التغييرات بعد إعلانها ، كان المتوقع معدل نجاح منخفض جداً ، وهو ما قد تحقق بالفعل .

3-قانون Newton في رد الفعل

يفترض هذا القانون أنه " لكل فعل رد فعل مساو له في القوة ومضاد له في الاتجاه."

إنه معروف أيضاً بقانون رد الفعل

إذا مارس شيء ما القوة على شيء آخر ، فإن الشيء الثاني يمارس قوة مساوية في حجمها ومضادة في اتجاهها . إذا ركلت كرة بحيث أرجحت (الأرجوحة) قدمك أولاً ، وبعد ذلك مارست القوة من خلال عضلاتك ، قوة الحركة التي ضربت الكرة خلال قدمك تنتقل إلى الكرة . حينئذ تسافر الكرة بسرعة مساوية للقوة التي ضربت بها . في التفاوض ، إذا أنت فرضت (ركلت) موضوعاً بالقوة ، فإنهم قد يستسلمون مثل الكرة عندما ركلت . ومع ذلك ، إذا كان الطرف الآخر قوي (كما تمثله الكرة المصنوعة من الحديد) إنك قد تجد نفسك قد أصيبت قدمك بشرخ أو كسر. لذلك قبل أن تمارس القوة ، حدد الاستجابة التي تتوقعها ، ونفذ فحص الحقيقة لمعرفة إذا ما كان رد الفعل سوف يكون مؤلماً إلى حد كبير.

الاستنتاج

في الفصل الثاني تناولنا العوامل الثلاثة التي تؤثر على كل تفاوض

1- القوة.

2- الثقة.

3- فهم إجمالي القيمة والفرص المتبادلة .

في الفصل الثالث قد اكتشفنا بالتفصيل ديناميات القوة في التفاوض (مثل الوقت والظروف) ، وكيف أنه يمكن إيجاد حلقة وصل بين الثقة (العلاقات) وبين ميزان القوة. تتناول الفصول التالية كيف يمكن أن تؤثر سلوكيات وسمات شخصية معينة على مخرجات المفاوضات ، وكيف سوف يساعدك استخدام هذه الأمور على الأداء الجيد باعتبارك مفاوض كامل المهارة.

الفصل الرابع

السمات العشر للتفاوض

The Ten Negotiation Traits

يأتي الوعي الذاتي من أن تعرف وأن تكون أميناً مع نفسك حول من أنت ، ماذا تفعل، وكيف تؤدي عملك.

يحب معظم الناس أن ينظروا إلى أنفسهم باعتبارهم مفاوضين عـلى مسـتوى جيد. وعندما يسألون لماذا يعتقدون أن أداءهـم جيـد ، عـادة يسـتطيعون أن يصـفوا فقط القليل من قواهم ، أو الأشياء التي تحدث فرقاً في أدائهم . إذا كان وجه السـاعة قد علمنا شيئاً ، فإنه قد أثبت أن الأنواع المختلفة من التفاوض تتطلب مهارات مختلفـة. بعبارة أخرى المساومة الصعبة عند السـ4ـاعة على وجه ساعة التفاوض تتطلـب حـالات من القوى تكون مختلفة عن تلك المطلوبة للأداء بصورة مختلفة عند حالـة شراكـة حـل المشكلات تضامنياً عند السـ10اعة . ومع ذلك عندما تتحرك لفحص كيف تكيف سلوكك أثناء تحركك حول وجه الساعة ، فإنه من الجدير بـالاهتمام فهـم كيـف يمكـن أن تـؤثر السمات الشخصية على قدرتك الشاملة عندما تحاول تأمين الوصول إلى الصفقة الأفضل. بالنسـبة للمهنـي الريـاضي، الأمثلـة مـن السـمات ذات الصـلة قـد تكـون التحمـل ،

خفة الحركة ، السرعة والمرونة . سوف تكون هذه مهمة إلى درجات مختلفة ، استناداً إلى نوع الرياضة التي يمارسها مثل هؤلاء الرياضيين . إنها تساعد على تحديد إمكانيات اللاعب ، أولئك الذين يتطلبون المزيد من التنمية كجزء من تحسين أدائهم الشامل . بعض هذه السمات فطري والبعض الآخر يمكن اكتسابه أو تحسينه. إنه من المهم الأخذ في الاعتبار أن هذه السمات تشكل قدرة اللاعب على السلوك والأداء إلى أعلى المستويات في البيئات التنافسية .

بالنسبة للشركات التي لديها معيار للتفاوض قد جعلت الوضع أكثر سهولة مع المنهج الكلي الذي يضع نصب عينيه المفاوض كامل المهارة . فهم القوة مهم إذا كان عليك أن تمارس فطنتك التجارية وأن تستثمر وجه الساعة . تنمية السلوكيات (الفصل الخامس) سوف يساعدك على الأداء وتعظيم الفرصة. يقدم فهم نفسك والسمات الشخصية التي تخدمك في التفاوض بصورة أفضل بعداً وأكثر عمقاً ، ذلك الذي ، من خلال المزيد من الوعي الذاتي سوف يسمح لك أن تلعب بكل قواك .

السمات العشر للتفاوض التي قد حددت معالمها الأساسية تؤثر مباشرة على التصرفات التي تتخذها ، ويمكن تطويرها خلال منهج أكثر وعياً حول كيف تتفاوض . إنها ترتبط بتلك الخصائص التي تأتي إليك بصورة طبيعية ، وتلك التي تكون أكثر احتمالاً إلى الانجذاب إليها . ما هو مهم هنا أن تفكر في كيفية تأثير هذه السمات عليك وعلى أدائك عندما تتفاوض . تشكل السمات العشر سلوكك . على سبيل المثال ، صيانة أعصابك يدعم قدرتك على التفكير بوضوح عندما يواجهك صراع ما ، وأن تفتتح مفاوضتك بوضع متطرف ومع ذلك واقعي . إذا تناولت الضغوط بصورة جيدة ، وكانت لديك أعصاب تساعدك على السيطرة على الذات بصورة مريحة ، فإن أداءك في المفاوضات الأكثر خشونة حيث السلوكيات التنافسية مطلوبة سوف تكون مناولتها طبيعية إلى حد كبير . سماتك ليست جيدة أو سيئة ؛ إنها فقط انعكاس عن شخصيتك (من أنت). النقطة المهمة أن تفهم نفسك جيداً لكي

تعوض تلك التي لا تأتي بصورة طبيعية ، وبالطبع أن تستخدم حالات قوتك إلى صالح ميزاتك.

السمات العشر

1- العصب (عصبي)
2- ضبط النفس ذاتياً
3- التماسك
4- الحزم / الجزم
5- الموهبة
6- الحرص
7- حب الاستطلاع
8- الاستدلال العددي
9- الابتكار
10- التواضع

1-العصب

اعتقد في وضعك ، لا تجرح مشاعر الآخرين مطلقاً ، وكن دائماً هادئاً.

يساعدنا العصب على أن نمارس الصبر وأن نبقى هادئين عندما تكون الضغوط مستمرة. أي فرد يعمل تحت الضغط يكون معتمداً على التحكم في أعصابه أو أعصابها كجزء من القدرة على التمتع بالأداء . الطيار ، لاعب الجولف ، ضابط البوليس ، المحامي ، إذا لم نذكر باقي المهن ، يعتمدون على أعصابهم لكي يكونوا قادرين على تنفيذ واجباتهم كما يفعل المفاوض .

ممارسة الأعصاب أثناء المفاوضات تتضمن تناول كل من الصراع المدرك والحقيقي ، حيث تكون قادراً على قراءة الحساسيات حول الموقف وحساب الأخطار قبل الاستجابة . لا شيء يحدث صدفة في التفاوض ، لذلك ، أن يكون لك ذهن يسمح لك بالعمل بصفتك مفاوض واع من الأمور المحورية لكي تبقى تحت السيطرة الذاتية . تسمح لك الأعصاب أيضاً بأن تقدم افتتاح أوضاع متحدية تكون ملائمة في المعرفة بمعنى أنك تخاطر ، بحيث يمكن تعريض الصفقة المحتملة للخطر أو للاشتباه . إن الأعصاب تسمح لك أن تظهر بسهولة أكبر إنك مقنع عندما تتبنى وضعاً بثقة كاملة . الافتتاح مع وضع متطرف وأن تبقى صامتاً حيث يكون ذلك ملائماً ، قد يوصف في بعض السياقات بأنه عدواني أو حتى متغطرس. ومع ذلك عندما تضيف إليك التواضع ، وعندما تبقى هادئاً فإن ممارسة الأعصاب يمكن أن تؤتي ثمارها لأي موقف تفاوضي فعال أن لم يكن خشناً جداً . بدون الأعصاب ، الاحتمال الأكبر أن تصبح ضحية قلقك وعدم ارتياحك ، فاقداً احترامك ، وفي النهاية تتنازل بسهولة أكبر . مع الأعصاب تأتي القدرة على تحريك الوضع عندما تكون مستعداً ، وفقط عندما يكون ملائماً .

مفاوض واع

المفاوضون الواعون يدركون ما يحيط بهم وتأثير ذلك على العلاقة والصفقة . كل إجراء له غرض يدرس . توجد لديهم حالة عالية من الوعي والقصد . إنهم يدركون أن التفاوض غير مريح، وأن المهمة القائمة تتطلب منهم استيعاب هذا، بدلاً من أن يسمحوا الأنفسم بالاسترخاء يصبحون عرضة للضرر.

2-ضبط النفس ذاتياً

أن تفهم ما تفعل ، وأن تفعل ما هو ملائم

ضبط النفس ذاتياً مصطلح كل يوم ، ومع ذلك ، في التفاوض أنه يتطلب أن تفصل سلوكك عن مشاعرك وانفعالاتك .

إنه يسمح لك أن تكون ما تحتاج إلى أن تكونه ، وما يتطلبه الموقف منك ، بدلاً أن تسلك بطريقة ترضى انفعالاتك الذاتية . لا يتطلب ضبط النفس ذاتياً أن تكون شخصاً مختلفاً ، ولكن أن تؤدي متطلبات الدور في التوقيت المحدد لمساعدتك على الأداء . على سبيل المثال ، البقاء بدون مبالاة حول إمكانيات اقتراح ما الذي قدم ، قد يكون أكثر ملاءمة بدلاً من إظهار أي حماس أو إثارة مكشوفة . حينما تمتلك القدرة على ضبط النفس ذاتياً لمقاومة إظهار الانفعالات يساعدك على أن تبقى هادئاً في مظهرك . ليس معنى هذا افتراض أنك يجب أن تبقى غير مبال لكل المقترحات التي تقدم في مفاوضاتك ، ولكن أن تكون منضبطاً بصورة كافية بحيث تقدم الإشارات التي تريد أن يقرأها الطرف الآخر.

يفهم الممثلون كيف يتصرفون عندما يقدمون مشهداً ، سواء لفظياً أو غير لفظي. إنهم يحدثون انسجاماً في أداء الشخصيات التي يعبرون عنها بصفتهم مؤديين بارعين عن وعي ، وقادرين على الاحتفاظ بهدوء هم ورصانتهم . الفرق أنهم يعملون من خلال نص مكتوب بينما المفاوض كامل المهارة يعمل بدون ذلك .

الصبر والقدرة على تناول الإحباط عبارة عن صفة وجدت في معظم المفاوضين المتمرسين . إنها محاولة عالية زرع الإحباط لحمل الطرف الآخر على الموافقة على شيء ما يبدو أنهم مترددون في الرضوخ . ومع ذلك ، يمكن تحقيق هذا باستخدام :

- توقيت جديد ؛
- إجراء تلخيص ؛
- إعادة عرض حزمة الاقتراح ؛
- أن تبقى في هدوء وصامتاً .
- امتلاك القدرة على ضبط النفس ذاتياً لتفادي بيع وضعك أو التحدث بصورة غير ملائمة .

عندما تحقق هذا داخل نفسك ، فإنك بالطبع تحتاج إلى التأكد من أنك عندما تكون في حالة تفاوض في فريق أن يكون باقي أعضاء الفريق منضبطين ذاتياً أيضاً وبصورة متساوية .

3-التماسك

المفاوض نموذج للقدرة على الاحتمال

الأوقات التي تسمع فيها الكلمات المرعبة " لا ، لا أستطيع ، مرفوض " هي المناسبات حيث عليك أن تتحول إلى "كيف". بدلاً من أن تتنازل ببساطة عن الموضوع ، يجب أن تسعى إلى فحص الرفض من زوايا مختلفة لاكتشاف طبيعة الشروط أو الظروف الأخرى التي يمكنك تقديمها كجزء من الاحتفاظ بالسيطرة وإدارة التوقعات . على سبيل المثال ، في لعبة التنس إذا أهدر خصمك رمية البداية لا تستسلم من بداية المباراة ، يجب أن تعمل بجد واجتهاد في الجولة التالية لاستعادة وضعك .

سوف تكون هناك أوقات يكون من الملائم أن تقف شامخاً بقوة وأن تفحص حل المفاوض الآخر . إذا استطعت أن تصل حقيقة إلى ما بداخل رأس الطرف الآخر ، حينئذ سوف تكون قادراً على إدراك متى يجب أن تستخدم كلمة "لا" بنفسك . التماسك ليس فقط أن تقف شامخاً بقوة دافعاً عن وضعك ، ولكن أيضاً أن تكون مستعداً للمثابرة والإصرار حيث ترى ذلك ملائماً لاستخدام

أسلوب تحطيم الرقم القياسي . هذا الأسلوب يستخدم عندما تحتاج إلى تكرار وضعك مرات ومرات إلى أن يتم تسجيله .

أسلوب تحطيم الرقم القياسي

تكرار نفسك طريقة لتأكيد الوضع، دون التقهقر إلى الوراء أو فقد السيطرة. ينجح هذا أيضاً في التفاوض كأسلوب مضاد، عندما يكون الطرف الآخر في محاولة لتمزيق وضعك القائم

يقدر الناس الأشياء التي يكون من الصعب تحقيقها . لهذه الغاية يجب أن تنظر إلى معظم الأشياء في المفاوضات باعتبارها صعبة ومع ذلك ممكنة .

التماسك يعني أن تكون لديك الشجاعة للتحقق عندما تواجه بالتحديات من الطرف الآخر والتي غالباً تستخدم تاكتيكياً لحملك على التشكك في إحكامك الذاتية .

يعرف أحد القواميس الإنجليزية (Collins) "التماسك" على أنه المثابرة والعناد وإلى حد ما (عندما يكون ملائماً) هذه الصفات تخدم المفاوضات جيداً، على الرغم من أنها قد لا تأتي بصورة طبيعية . إنك تحتاج إلى أن تكون متماسكاً في صفقات المساومة الصعبة الخشنة والتي يعبر عنها وجه الســ4اعة ، وكما تفعل أيضاً في اتفاقيات الشراكة والتي يعبر عنها وجه الســ11اعة . يساعد التماسك المفاوضين على العمل من أجل نجاح الصفقات بدلاً من أن تكون مدفوعاً لإغلاقها والتي تنتهي إلى اتفاقيات مبتسرة . مع زيادة الوقت الذي يستثمر في الصفقة ، يزداد احتمال أن يكون عليك أن تخلق أو تستخرج القيمة منها . القليل من الناس يجدون متعة أصيلة في التفاوض ، أو يستطيعون . رؤية القيمة في استمرار المناقشات عندما يبدو أن الصفقة قد اكتملت . اتجاهات مثل: " لقد وصلنا إلى اتفاق ، لذلك دعنا ننجز الصفقة بينما نحن نتقدم ." يتمسك بها أولئك الذين لا يقتنصون الفرص . إنه في مثل هذا الوقت ، ما يجب أن يسأل ، " ما هو الشيء الآخر الذي يمكننا تأمينه على طريق إنجاز العقد ؟ مع المزيد من الاعتبارات التي تثار دائماً هنا وهناك حول كيف يمكن أن تتناغم الصفقة ، فإن

المفاوض المتماسك سوف يجد القيمة الإضافية الذي يمكن أن تتسرب مـن بـين الأيـدي دون ملاحظة .

دراسة حالة

بائع أجهزة الإنذار في مكتب أمن كان مشغولاً ببيع أحدث نظمه اللاسـلكية إلى مـدير مكتب مرافق ، الذي أضيفت إليه مهمة حماية المبنى الذي تحمل مسـئوليته حـديثاً . كان لدى مدير المرافق أسبوعان لتركيب النظام الجديد وقد استعاد للشركـة مسـئولية خدمة المبنى الرئيسي . كانت المهمـة تتطلـب ربـط صـندوق الـتحكم الـرئيسي القـائم والمستخدم لإدارة المبنى الرئيسي ، وأن يكون قادراً على ربطه بنظام إشارات الحريـق . كان كل هذا ممكناً ، وكان يمثل بالنسبة لشركة الإنذار عملاً روتينياً مباشراً . ومع ذلـك ، أشار بائع أجهزة الإنذار بأن التوقيت المطلوب والذي مدته أسبوعان سـوف لا يكـون ممكناً وأنـه سـوف يحتـاج إلى تقـديم زمـلاء آخـرين ، إذا كـان مطلوبـاً نظـام الـربط بإشارات إنذار الحريق . لم يكن أمام مدير المرافـق أيـة خيـارات أخـرى ، وكـان تحـت ضغط استثمار هذه العلاقة . أصبح مدير المرافق أكثر ارتباكـاً عنـدما امتـد الاجـتماع ، وكان يبدو أنه سوف لا يستطيع أن يفي بالتزاماته الداخلية . مدير الحساب الذي كان يرأس الاجتماع اعتبره مستمراً ، وأنهى اللقاء بأنه يدرس الموضوعات التي أثـيرت ، مـع التزام بأن يعود مع بعض الخيارات خلال 24 ساعة . حيث أنه أراد أن ينهـي الصـفقة هنالك وحينئذ ، لا يوجد شك في أنه ، كـان سـوف يترتـب عـلى ذلـك إعـادة النظـر في شروط الاتفاق . في اليوم التالي عقـد الاجـتماع ، وأعلـن أنـه كـان في اسـتطاعته تلبيـة التوقيتات الزمنية المطلوبة على أن يتبعها بعض المحادثـات الداخليـة . نتيجـة لـذلك ، اعتمد قائمة الأسعار على كل البنود وأنهى اعتماد الصفقة ، مع ارتيـاح وتقـدير بـالغين من مدير المرافق.

يساعدك التماسك على مقاومة الاستسلام : إنه جزءك العضوي الذي يمكنك من التشبث بمركزك ولا تستجيب لمحاولة تمزيقك من جانب الطرف الآخر . إنه ذلك الاتجاه الذي يتطلب القدرة على الاحتمال ، والذي يساعدك على السعي إلى القيمة مباشرة إلى أن توافق في النهاية على إنهاء الصفقة .

4-الحزم / الجزم

أخبرهم ماذا سوف تفعله ، وليس ما لا تريد أن تفعله

الطريقة الأفضل للتنبؤ بالمستقبل تتمثل في أن تبتكره .

إذا أرادت أن تكون مسيطراً على التفاوض ، يأتي أساساً من أن تكون احترازياً ، وأن تثبت الوثوقية ، وكونك مستعداً ولديك استراتيجية جيدة التحديد . على نفس الأهلية ، إنه عن كيفية أدائك حول الطاولة .

المفاوض كامل المهارة يضاف إلى سماته أنه راسخ ومتحكم في سلوكه . ليس بغيضاً أو غير محترم ، ولكنه ببساطة قادر على أن يقول ما هو ضروري بطريقة المهيمن على الموضوع . المصداقية التي تترتب على هذا تجذب في حد ذاتها الاحترام ، وتفترض من خلال أسلوب التوصيل قوة الاقتراح . لا يعني هذا أن يكون تصرفات المرء أبوية أو تفضلاً في أسلوب اتصالاته ، ولكن ببساطة واثقاً في حزم وجزم .

يمكن أن يكون هذا خيطاً دقيقاً في تتبعه . إنك كمفاوض جازم وحازم تحتاج إلى تسهيل أو تشهيل وضع جدول الأعمال ، وأن تقيم وضعك ، وأن تنشئ بصورة فعالة مرساة مرجعية ، انطلاقاً منها يكون على الطرف الآخر تحريكك إلى الأمام . يجب أن تركز على الصفقة وأن تبقى منفتحاً على ماذا يكون ، وماذا لا يكون ممكناً. دافعك إلى تحديد معالم الطرف الآخر هو تداعيات عدم الوصول إلى اتفاق ، بينما إدراك دافعك لتوصيل مثل هذه الرسالة ليس وضع عقبات أمام الصفقة ، ولكن لخلق كيان يتسم بالحزم والجزم .

من الجدير بالملاحظة أن مخرجات أي مفاوضة يمكن أن تكون متأثرة فقط بالمقترحات التي تقدمها . لذلك تأكد من أنك أنت الذي تصنع المقترحات. وبصفتك مفاوض حازم وحازم سوف لا تنظر لكي يقدم الطرف الآخر مقترحاته أولاً . نعم ، بالطبع أنصت إلى ما يجب أن يكون عليهم أن يقولوه لكي تفهم أين تكمن المرونة ، ولكي تتأكد من أنه اقتراحك هو الذي يستجيبون له.

أيضاً ، بصفتك مفاوض حازم وجازم يجب أن تقاوم الإغراء الذي يدفعك إلى التطابق . يجب أن تعتبر نفسك مسئولاً ، ولكن لا تصبح متغطرساً إلى حد أن تفقد اتصالك بالاتجاهات، المشاعر ، والآراء مع أولئك الذين تتفاوض معهم. التمسك بالحزم والجزم يكسبك الاحترام . أن تكون قوياً لا يعني الخلط مع أن تكون وقحاً .

5-الموهبة

ثق في ذلك ، سوف تكون في الغالب الأعم على حق وليس غير ذلك

الخبرة ، والإحساس "الداخلي من الأحشاء " أو ما يشير إليه البعض بأنه "الحاسة السادسة" إنه السمة التي يشير إليها المفاوضون الفعالون بأنها الموهبة . تساعد الموهبة المفاوض كامل المهارة أن :

- ينصت ليس فقط إلى ما يقال ، ولكن " المعاني" التي خلف الكلمات؛
- يقيس الأمانة والإحساس إذا ما كنت الصفقة جيدة جداً إلى حد أن تكون حقيقية أو إذا كان هنالك المزيد من المجال مطلوب التفاوض حوله.

قدرتك على قراءة أي موقف ، سوف تسمح لك بالحكم على استجابتك ، واستجابة المقترحات المضادة . إذا ما كانت تبدو أنها جيدة جداً إلى حد أن تكون حقيقية ، إنها عادة كذلك ، ويجب أن تثق في موهبتك عندما تواجه مثل هذا الموقف .

معظم الناس لديهم مواهب جيدة ، ولكن تحت الضغوط ، فإنهم دائماً لا ينصتون إليها . إنهم يختارون بدلاً من ذلك الحالة التي توضع أمامهم ويتطابون معها ، بدلاً من أن يتحدوها . بصفتك مفاوض فعال ، يجب أن تكون لديك شجاعة الإقناع ، تحدى أي شيء لا يبدو أنه صحيحاً ، وأطلب دائماً التوضيح قبل أن تكون مستعداً للتقدم إلى الأمام .

تساعد الموهبة أيضاً على أن تقيمٍّ أسئلة مثل ، هل توجد دوافع تتفق مع سلوكهم ؟ بعبارة أخرى ، إنها الأسئلة التي تطرحها عن نفسك ، وعن فريقك، حول كيفية رؤيتكم للموقف ، استناداً إلى ، ليس فقط العدد ، ولكن أيضاً من الخبرة . على سبيل المثال ، عندما يكون التفاوض في شراكة بناء العلاقات السـ11ـاعة ، فإن الملاحظات حول الثقة والاستدامة ، سوف تتكون من آرائك بالنسبة للعلاقة والتي تتشكل من موهبتك الذاتية .

أسأل نفسك ، " هل اعتقد بأنني أستطيع إنجاح هذه العلاقة ؟ إذا لم تكن كذلك ما هو التعويض الذي احتاج إليه لكي أقبل الخطر / الحل الوسط لكي أعمل معهم ؟ هذا المنظور الأكثر اتساعاً يمثل الطريقة التي يلجأ إليها الاقتصادي لدراسة الموقف . ومع ذلك ، في بعض الحالات ، قد اختارت بعض الشركات موردين ، استناداً إلى ما إذا كان المورد يشاركها قيم وأخلاقيات مماثلة لدائرة عملها ، بدلاً من الأمور المالية فقط . توجد بعض مجالات العلاقة التي قد تشعرك غريزياً بأنها صحيحة أو خاطئة .

ثق في موهبتك ، وإلا الرؤية الضيقة إلى حد التطرف حول المخرجات قد تقدم لك في النهاية اتفاقاً بعيداً إلى حد ما عن المثالية . يمكن أن يكون السعر مغرياً بصورة لا تصدق ، وأولئك الذين يغلقون الأبواب أمام الاعتبارات الأخرى ، حتى عندما تكون الفرصة جيدة جداً إلى حد أنها حقيقية ، تصيبهم لعنة الغباء بحيث ينصتون ويتصرفون فقط طبقاً لمواهبهم . الحاجة الحقيقية لكي تشعر بأنك حصلت على صفقة عظيمة يمكن أن تكون كافية لشرودك ذهنياً من الفطنة السليمة ، التي كان عليك أن تمارسها ، بدلاً من ذلك ، ومن

ثم يمكن أن تقودك إلى مخرجات كارثية . الصفقات العظيمة تكون كذلك عندما تكون كل خطواتها وإجراءاتها عظيمة . عزيزياً ، إنك تعرف إذا عرضت عليك ساعة Rolex رخيصة من شخص غريب في إحدى عربات مترو الأنفاق بأن السلعة من غير المحتمل أن تكون من مصدر ذي سمعة طيبة . كم سوف تكون متأكداً ، إذا ما كان مثل هؤلاء البائعين في مكتب يرتدون بدلا كاملة الأناقة يعرضون شقق في مصايف متميزة على أساس المشاركة في الوقت time share ؟ هل تزال في حالة شك ؟ حسناً ، ماذا عن سمسار العقارات من وكالة ذات سمعة طيبة الذي يخبرك أنه يستطيع أن يبيع منزلك في أقل من أسبوع إذا وقعت عقداً معه الآن ؟

عادة ، تأتي الموهبة من الخبرة ، ومن المعرفة ، وأيضاً من ملاحظاتك الصادرة عن اللاوعي . التقييم والحكم اللفظي الذي يجريه معظم الناس عندما يقابلون شخصاً ما لأول مرة يستند إلى تقييمات دقيقة من الاتصال واللغة غير اللفظية (لغة الجسد) لدى المفاوض كامل المهارة القدرة على إجراء مثل هذه التقييمات بوعي أكبر حيث أن مثل هؤلاء المفاوضين يحللون عن قصد سلوكيات الطرف الآخر.

6-الحرص

إذا كانت جيدة جداً إلى حد أن تكون حقيقية ، من المحتمل أن تكون كذلك

الفعل أو الانفعال ، عندما يكون التفاوض قد بدأ ، يأتي في شكل اقتراحات أو اقتراحات مضادة حيث تبدأ الصفقة في التكوين .

صور مستويات الطاقة الذهنية العالية ومعدل العمل الذي يجري داخل رءوس أعضاء الفريقين من المفاوضين حول الطاولة . يسعى كلا الطرفين إلى خلق أو توزيع قيمة في المعرفة بأنهم إذا ما كانوا متسرعين قد يفقدوا المضامين ، وبخضوعهم تحت إغراء السعر يمكن أن يدخلوا إلى أنفاق يمكن أن تحمل الكثير من الأخطار في الأجل الطويل . إنه أثناء مثل هذه الأوقات الحرجة عندما يجب

أن يحدث ما يطلق عليه مراجعات الحقيقة . تجري هذه المراجعة عندما يكون الصبر مطلوباً ويجب أن يحسب ما قد تغير على مدى الوقت المنصرم .

دراسة حالة

شركة طباعة مقرها هونج كونج تحت مسمى مطبعة Zenni متخصصه في ملصقات العناوين الكبيرة ، كانت متحمسة لتسويق أعمالها لدى مؤتمر حكومة مركزية متخصص . لقد أجروا الكثير من الاستفسارات على مدى ستة أشهر مع الجهة المنظمة وانتهوا إلى أن معدل الأتعاب 10,000 $ لحجز مساحة في الموقع قد كانت باهظة التكاليف ، ولذلك قرروا عدم المشاركة . قبل أسبوعين من انعقاد المؤتمر تلقوا رسالة من ممثل المبيعات للشركة المنظمة للمؤتمر الذي كان مستعداً لعرض حجم مماثل في موقع المؤتمر لشركة مطبعة Zenni مقابل 4500$ إذا كانوا قادرين على إعطاء التزام في الحال . عقد مدير مطبعة Zenni مناقشة قصيرة مع فريقه واتخذ قرار بالموافقة على العرض ورد المكالمة بحجز المكان . في اليوم الذي حضروا فيه وجدوا أن المكان المخصص لهم خارج الصالة الرئيسة ، بعيداً عن حركة تدفق معظم الناس المشاركين ، وليس الوضع المميز الذي قد ناقشوه في بداية العام . لقد احتاجوا إدخال كابل إضافي لأن مستقبل وصلات الاتصال بمصدر الطاقة والقمر الصناعي كان يبعد حوالي 100 ياردة بعيداً عن موقعهم . كانت أجهزة تكييف الهواء أيضاً ضعيفة في المنطقة والتي جعلت العمل في المكان المخصص لهم على مدى أية فترة زمنية حار جداً وغير مريح. رد فعلهم على العرض والذي ظهر أنه جيداً جداً إلى حد أنه حقيقة ، كان غير صحيح – لقد حصلوا على سعر جيد ، ولكنهم يحققوا في المضامين التي أثبتت أن الصفقة كانت ضعيفة .

7-حب الاستطلاع

طرح السؤال لماذا ؛ لأنك تريد وفي حاجة إلى أن تعرف

في التفاوض لا يوجد مكان للرضا الذاتي

طرح الأسئلة وطلب تحديد الخصائص والسمات في سعيك إلى الوضوح والفهم من الأمور الطبيعية جداً مع سمات حب الاستطلاع . بالنسبة للبعض ، حب الاستطلاع مسألة طبيعية بشرية يجسدها الأطفال الذين ، شغوفون لفهم العالم الذي يعيشون فيه ، تجدهم دائماً يطرحون الأسئلة على الكبار . جمع المعلومات سواء قبل أو أثناء جلسات التفاوض يمثل الطريقة النهائية لخلق القوة . حتى إذا اعتقدت أنك تفهم سوقك جيداً أو أنك تعاملت مع شخص ما على مدى سنوات عديدة ، من الممكن القول بأن المشوار لا يزال أمامك طويلاً . يقع بعض المفاوضين في مصيدة ماذا يحتاجون إلى تحقيقه والضغوط التي يواجهونها بدلاً من السعي إلى فهم ما يحتاج إليه الطرف الآخر أو كيف تغيرت الأشياء بالنسبة لهم في الأوقات الحديثة . طرح الأسئلة العملية تستخدم للحصول على المعلومات وكشف الحقائق ، البيانات والظروف ، التي لا تكون واضحة ، أو ربما حتى تكون مخفية ، "يجب " أن تكون سبأَقاً في صياغة أي اقتراح.

- ما هي أولوياتهم ولماذا ؟
- ما هي ضغوط الوقت بالنسبة لهم ولماذا ؟
- ما هي خياراتهم ولماذا ؟
- كيف يمكن أن تتغير أي من هذه ؟

فهم الموقف لا يأتي من طرح الأسئلة . دراسة الطرف الآخر ، التحدث إلى الآخرين ، الحصول على مراجعات موثوقة تمثل الأنشطة التي سوف ينخرط فيها أولئك الذين يريدون أن يعرفوا وأولئك الذين محبون للاستطلاع بطبيعتهم . إنه ليس تحقيقاً ، ولكن المعلومات قوة ، وبدون بصيرة سوف تكون مفاوضاً ضعيفاً .

دراسة حالة

في مسرحية Arthur Miller الكلاسيكية ، التي ترجمة عنوانها "السعر" افتتحت على مسرح Broadway في عام 1968، Victor ، ذلك الشرطي (رجل البوليس) الذي يقترب من سن التقاعد يتحرك بين الأثاث في "طقيسة" أعلى منزل صدر في حقه قرار إزالة . صناديق ، دواليب ، مكاتب ، آله موسيقية محطمة، كرسي ذو ذراعين متضخم من الحشو – آثار شخص ما كان ثرياً هو الآن معروض للبيع . محاولاته للبيع ، كانت تقابل بسخافة ، ولكن ليس قبل أن يكون البائع قد فهم ظروف المشتري . إنه يذكر مراراً وتكراراً : " كيف أستطيع أن أعطيك سعراً ، إذا كنت حتى لا أعرف من أنت ، أخبرني ، لماذا تريده؟" القصة وراء هذه المسرحية ترى أن السعر يزيد مرات كثيرة ابتداءً من افتتاح مركز المشتري حيث تصبح القيمة الحقيقية للأثاث واضحة وحب استطلاع البائع تؤتي ثمارها . أولئك الذين دخلوا في تفاوض حول الصفقة بصورة مبكرة جداً ، أو الذين يفتقرون إلى الصبر ، هم أولئك الذين أكثر احتمالاً في أن يقدموا حلولاً وسطاً غير ضرورية .

8-الاستدلال العددي

اعرف كم تستحق حقيقة ، أعرف كم تكلف حقيقة

يسمح لك الاستدلال العددي أن تدرس بسهولة أكبر حالات " ماذا لو ." قدرتك على هندسة سيناريوهات الأخذ والعطاء المختلفة عن طريق إجراء حسابات سريعة تسمح لك باقتناص الفرص التي يمكن أن تتسرب من بين أيدينا دون ملاحظة . يشتمل هذا على إيجاد حلقة وصل بين قيمة الخطر مع ميزة الفرصة من خلال حساب الزيادة المتجهة إلى أعلى ثم جدولتها كاقتراح . على الرغم من أنها فكرة جيدة أن تعد بعض المقترحات مسبقاً استعداداً لاجتماعك (الذي يلي مناقشات أولية) ، حساب مقترحات مضادة ، وتوفير حلول

بديلة أثناء التفاوض مع مخرجات مماثلة وربما محسنة والتي سوف تأتي بصورة طبيعية ، جداً بالنسبة لأولئك الذين يشعرون بالراحة مع الاستدلال العددي .

لسوء الحظ ، بالنسبة لكثيرين هذه ليست الحالة . استخدام جداول إحصائية حسابية جاهزة وبسيطة لإخراج مضامين مالية للحركة يمثل طريقة واحدة لإعداد نفسك لهذا . على سبيل المثال ، استخراج نتيجة مضامين كل (1) واحد في المائة خصماً ، أو امتداد أسبوع إضافي ، أو كل 500 زيادة في متطلبات حجم الوحدات ، وأن هذا جاهز لديك على صفحات مفكرتك يمكن أن يساعدك على الحساب والاستجابة السريعة للمقترحات مع فهم واضح للوحدات والقيم المعنية.

دراسة حالة

لي صديق ، لديه هوس الاهتمام باللياقة البدنية ، قرر حديثاً أن يشتري لنفسه جهاز جمباز متعدد المهام لكي يستطيع أن يمارس تمارينه الرياضية في البيت . أجرى بحثه عبر الانترنت online واختار أن يشتري جهاز جمباز منزلي متعدد المهام يكلفه 550£ . التوصيل مجاناً ، والبند يمكن أن يسلم إلى المنزل خلال 48 ساعة . قرر أن يتصل أولاً مع تاجر التجزئة لأن لديه القليل من الأسئلة حول التمارين التي يمكن أن يسمح له الجهاز بممارستها في البيت . تم الرد على استفساراته وأرسل طلب الشراء . قبل إنهاء المكالمة ، عرض مندوب المبيعات خدمة إضافية : " مقابل 170£ سوف نركب لك الآلة ، هل أحجز هذه الخدمة لك ؟" كان لقانون النسبية تأثير مباشر على اتخاذه القرار : "170£"! الجهاز نفسه 550£ فقط . لا ، سوف أكون ماهراً ، سوف أركبه بنفسي . على الرغم من أن مبلغ 170£ يبدو كبيراً ، فقد تحول إلى أنه يساوي أكثر من راحته الأسبوعية ، لأنه كم سوف يستغرق من وقته تركيب الجهاز العملاق الذي يتكون من 288 قطعة . فهم الوقت والقيمة وإجمالي تكلفة قراراتك في أي مفاوضة مسألة

محورية . ومع ذلك ، حيث أن الجهاز معروض مقابل 720 £ بما في ذلك التركيب ، إنني أتعجب إذا كان يمكنه شراؤه .

يساعدك الاستدلال العددي على حساب الخيارات والتداعيات ، وأن تستعد وتكون جاهزاً للاستجابة ببدائل ممكنة . إنه يساعد على تدفق المناقشات والأفكار ، وأيضاً يخفض عدد الاجتماعات التي يكون مطلوباً تأجيلها حيث يعيد أحد الأطراف تشغيل أرقامه . إذا كنت في شك فإن التأجيل من الملائم إلى حد كبير. إذا كنت دائماً في شك حول كيف أن قيمة الصفقة تتغير أو سوف تتغير كنتيجة للاقتراح ، يجب أن تأخذ أي وقت يكون ضرورياً لفهم مضامين قبول الاقتراح قبل التحرك إلى الأمام .

9-الابتكار

الاكتشاف والبناء على الإمكانيات

الحلول الابتكارية لا تساعد فقط على حل المواقف المعضلة ، ولكن تساعد على تبادل الأفكار كجزء من خلق المزيد من القيمة . عندما تستخدم المنهج الابتكاري تستطيع أن تصل وتحزم المتغيرات بعضها بالبعض الآخر (الحجم ، التوقيت ، المواصفات ، إلخ) بطرق مختلفة . لا شيء يتفق عليه إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء ؛ لذلك يكون المفاوض المبتكر مرتاحاً مع درجات الغموض حيث يتطور شكل الصفقة . يوفر لك الابتكار الفرصة لتقديم الخيارات والحلول بدلاً من العمل خلال هذه الموضوعات التي أمامك فقط بطريقة خطية ومنضبطة .

يحتوى الكثير من المفاوضات على سلسلة واسعة من المتغيرات والطريقة التي ترتبط بها هذه المتغيرات معاً ويتم تداول كل منها مقابل الأخرى تعمل لصالح فن صنع الصفقات . حتى عندما يظهر أن هناك عدد قليل من المتغيرات ،

على سبيل المثال : السعر ، التوقيت والمواصفات ، سوف يحدد المفاوض المبتكر اعتبارات أخرى لإضافة القيمة ، ويحولها إلى متغيرات جاهزة للتفاوض .

تخيل أنك تشتري 50 فداناً من أحد الفلاحين . السعر المطلوب للأرض سوف يكون مهماً وشفافاً لكلا الطرفين . التوقيت الذي يصبح فيها الحقل متاحاً سوف يسمح لك بتخطيط كيف تنوى استخدام المساحة. قد تتضمن بعض الاعتبارات سهولة الوصول إلى الأرض ، وضع الأسوار ، وماذا كانت تستخدم فيه الأرض من قبل . ومع ذلك ، سوف يأخذ المفاوض المبتكر في اعتباره ربما مجموعة أوسع من المتغيرات عندما يدرس مثل هؤلاء المفاوضون الأخذ والعطاء المحتمل من الأرض . ماذا عن الخيارات في المستقبل فيما يتعلق بالأراضي المجاورة ، الصرف ، الظروف التي على أساسها قد تستخدم الأرض المجاورة ، والتلوث ؟ ماذا عن إرجاع الأرض إلى الفلاح ، والاقتراب من الصيادين المحليين المندمج معهم الفلاح ، وهكذا ؟

يفحص المفاوض المبتكر الخطر ، الأجل الطويل للاستخدام ، الأداء ، ومصالح الطرف الآخر ، لكي يسمح المجال " كاملاً " الذي يتناول وحدات قياس زمن حياة الاتفاق . أيضاً ينظر المفاوض المبتكر إلى ما وراء المتغيرات التي يقيسها هو أو هي حيث يدرك مثل هؤلاء المفاوضون أن القيمة المتزايدة قد تأتي من مكان ما آخر وغالباً وليس دائماً المكونات تكون مرئية منذ البداية .

10-التواضع

أنهم الأشخاص الذين يصنعون الاتفاقات والتواضع هو الذي يغذي الاحترام

ممارسة الدبلوماسية والتعاطف أثناء المفاوضات للمساعدة على إدارة المناخ الملائم تبدو أنها أمور تدخل تحت الفطرة السليمة . ومع ذلك ، مع التوترات التي توجد في المفاوضات ، فإن التواضع هو الذي يعمل على وضع المناقشات على طريق مستوى التعامل في صورة شخصية رشيدة – إلى – شخصية رشيدة ، بحيث يخترق الأساليب والتحايلات المريبة التي تكن قد دخلت ملعب التفاوض . يزيد

التواضع الحاجة إلى "الأنا" لكي يضع الملامح التي تساعدنا على إثبات نوايانا الحسنة في العمل مع الطرف الآخر ، بدلاً من ضده ، لخلق علاقة منفعة متبادلة. يؤكد التعاون أنه إذا أصبح أحد الأطراف تنافسياً ، سوف يعكس الطرف الآخر مثل هذا السلوك ، ومن ثم ، نتيجة لذلك ، كلاهما سوف يجد نفسه قد سحب إلى مجالات موقفية والتي تصبح غير منتجة . إنه تواضع المفاوض كامل المهارة الذي سوف يسمح للطرف الآخر بأن " يكسب" الجدل حيث يركز جميع أعضاء الطرفين على المناخ وتعظيم القيمة الكلية للصفقة من منظورهم جميعاً.

في النهاية أنه ليس أنت المهم ؛ إنه ما هو الأفضل لكل من العلاقة والاتفاق . إنه ليس عن التنافس أو كيف تشعر يتطلب التواضع التخلص من الاعتبارات الانفعالية الشخصية ، بدلاً من الحاجة إلى تحقيق احترام متبادل مع تركيزك على الاتفاق . يتم توثيق المهارات المقترنة بإدارة المناخ بصورة جيدة تحت السلوكيات في الفصل القادم. التواضع هو الذي يرافق السلوك أينما ذهب. إنه السمة التي تسمح لك كمفاوض أن تركز على جودة الاتفاق بدلاً من أن تشغل نفسك مسبقاً بالشخصيات وجداول الأعمال الشخصية.

على الرغم من أنها تحمل بعض المخاطر ، عندما تكون لديك الثقة بالنفس لتعترف بأنك لا تعرف شيئاً ما (حيث لا يلحق أي ضرر بمصداقيتك)، أن تكون منفتحاً على الأفكار دون أن تبدو متأثراً ، بما يجعل الطرف الآخر يشعر بالأهمية ؛ كلها مؤشرات للتواضع عندما يدخل ملعب التفاوض . إنه لا غبار عليك في عدم معرفتك كل الإجابات . إنه معرفة أي الأسئلة تطرحها ، وإثبات التكامل والجاذبية التي تسمح لأولئك الذين مع التواضع يبنون العلاقة الملائمة من أجل الصفقات الأكثر اعتمادية متبادلة بين الأطراف المشاركة .

دراسة حالة

James كبير المفاوضين والذي يعمل في صناعة النفط . حصلت شركته على ترخيص للحفر بحثاً عن النفط في Hobbs ، المكسيك الجديدة ، في عام 1977، وكان James ماهراً في اكتشاف أحد الآبار . كان لا يزال على الشركة أن تصل مع الحكومة المكسيكية إلى شروط يتفق عليها حول حقوق الحفر . كانت البئر في منطقة يقطنها الهنود الأمريكان Pima الذين كانوا يتمتعون بحقوق قانونية لافتة في هذه المنطقة المحمية . في نفس الوقت تصادف أن شركة البترول كانت منخرطة في مناقشات مع Quest شركة ضخمة لتكرير البترول ، والتي كان لديها خبرة عميقة في بناء الاتفاقيات مع الدولة . ومع ذلك ، قبل كل شيء احتاجت شركة النفط إلى الاتفاق مع الهنود الحمر الأمريكان الأصليين بما يسمح لها بمد أنابيب على مدى 300 ميل عبر أراضيهم الزراعية .

كان الأمريكان الأصليون يريدون الحصول على أكبر مبلغ ممكن نتيجة الاتفاق . كانت مدة الاتفاق عشر سنوات ، ووقف استثمار المنطقة وثرواتها. ومع ذلك ، افترضت الشركة أن السعر كان يمكن أن يعرقل تحقيق الاتفاق. انخرطت الأطراف في التفاوض الذي أثبت القليل من احترام كل منهم للآخر، وبعد ستة أشهر من المناقشات ، اتجهت المفاوضات إلى التوقف .

Quest ، التي كانت لها مصلحة في الحصول على عقد تكرير في حالة نجاح الاتفاق ، أيضاً كان لها خبرة محلية لافتة وعرضت المساعدة على شركة النفط. الكثير من المفاوضين لديهم خبرة عملية مباشرة مع الهنود الحمر Pima . تحول الموقف إلى أن كل المطلوب تمثل في الاحترام ، الثقة ، وجدول أعمال أكثر اتساعاً . ظهر أثناء المناقشات جدولة تشكيلة من برامج استثمار تنمية المجتمع تضمنت التعليم والبنية التحتية . يضاف إلى ذلك ، 50 في المائة من المجلس الاستشاري الذي يحدد أي الطرق كان يمكن أن يأخذها خط الأنابيب أعطيت إلى قادة القبيلة . أخذ إنجاز الصفقة أسبوعين . والتي غيرت

بذاتها ديناميات التفاوض الذي جرى بعد ذلك بين كل من Quest وشركة النفط .

كان الهنود في حاجـة إلى الثقـة في شركـائهم ، وأرادوا أن يكونـوا منخـرطين في العملية . وصف James لي هذا ، عندما قد اكتملت الصـفقة ، قـائلاً ، "لا أحـد سـوف يستسلم أو يعطيـك شروطـاً أفضـل لأنهـم يحبونـك ، ولكـن يوجـد كثـيرون سـوف لا يتعاملون معك لأنهم اتخذوا موقف الكراهية لك ." الذي ظل يلازمني عـلى مـدى 14 عاماً ، بعد أن شهدت مفاوضة شراكة بناء هذه العلاقات التبادلية السـ12اعة .

الاستنتاج

معظمنا لديه قوى نسبية في علاقتها بالسـمات الـعشر ، وتحديـداً ، يمكـن أن تـأتي لنـا السـمات طبيعيـة بصـورة مـا أو بـأخرى . إنهـا تعمـل عـلى تـدعيم أو تقييـد سـلوكنا وجدارتنا كمفاوضين . عندما يكون من الممكن تنمية السلوكيات ، تحتاج السـمات إلى أن تدرس ، حيث أنه الوعي بالذات الذي سوف يؤثر في النهاية على ما تفعلـه ، كيـف تؤدي ، وإذا ما كنت تستمر في التعلم والنمو من كل تفاوض تشارك فيـه . إذا لم تكـن مبتكراً أو متماسكاً بطبيعتك ، فهذا ليس شيئاً ما تحصل عليه بسهولة ، إنـه أكـبر مـن أن يكون موضوعاً . هؤلاء هم الأفراد الذين يدركون هذا ، والذين يصبحون المفاوضين كاملي المهارة .

الفصل الخامس

السلوكيات الأربعة عشر (14)
التي تصنع الفرق (التميز)

The Fourteen Behaviors
That Make the Difference

الإطار العمل لمعيارنا في التفاوض بدأ الآن تتكشف معامله . جـاء الوقـت لتواجـه نفسـك وقدراتك كمفاوض ، بحيث تدرك الفرق الجوهري الذي يمكن أن يحدثـه الأداء المتميـز في النتيجة النهائية . قد وفر شكل وجه السـاعة الأسـاس لتمييـز الطـرق الكثـيرة للتفـاوض . يساعدنا دور القوة على فهم كيف يمكـن للمواقـف والعلاقـات أن تخضـع للمنـاورات أو التأثير ، بما يعني أنه علينا أن نعيد تقييم اقتراضاتنا باستمرار . سمات التفاوض العشر التي تناولناها في الفصل الرابع توفر إطاراً عملياً للوعي بالذات بما يمكننا من فعل ما هو ملائم . في هذا الفصل أقدم لسلوكيات الأربعة عشر التـي تمكنـك مـن فعـل الشيء الصـحيح في

الوقت الصحيح . معاً ، السمات والسلوكيات تدعم الأداء المتميز للمفاوض كامل المهارة .

سلوكياتك وخصائصك

الشيء العظيم حول السلوكيات في التفاوض أنها يمكن تنميتها . هل المفاوضون يولدون أو يصنعون ؟ من الإنصاف أن تقول ، أن لدي كل منا سمات التي تظهر بذاتها بعض المهارات أفضل من الأخرى . ومع ذلك ، التفاوض الفعال ، هو أحد مخرجات ما تفعله أنت ، وهذا هو السبب في أن تنمية السلوكيات الأربعة عشر من الأمور الجوهرية لقدراتك وأدائك كمفاوض .

فكر في أي لاعب رياضة محترف ، والذي يحتاج إلى تشكيلة من المهارات للأداء على أعلى مستوى ممكن . على سبيل المثال ، يحتاج لاعب التنس المحترف إلى أن يكون قادراً على ضربة الإرسال ، يقيس ضربة الإرسال الثانية ، يرى الكرة في الهواء على هيئة قوس . ضربة الإرسال هي بداية نقطة في لعبة التنس ، وهناك أيضاً تقنيات الضربة الخلفية ، والتسديدة الساقطة والتي يمكن استخدامها بمثابة طلقة هجومية أو دفاعية . لعبة التنس تنطوي على الكثير من الأنشطة البدنية . إنها تحتاج إلى السرعة وخفة الحركة والقدرة على التحمل والمرونة . وأي لاعب يريد الوصول إلى القمة ، يجب أن تكون هذه من بين المهارات والتقنيات اللازمة ليكون لاعباً متميزاً لديه القدرة على التعامل مع أنواع المواقف المختلفة . يمكن أن يقال نفس الشيء على لاعب الجولف ، ولاعب كرة السلة وغيرها من أنواع الرياضة الأخرى ، وأي شخص يحتاج إلى الأداء في بيئات تنافسية متغيرة.

يوجد توازي آخر مثير بين الرياضيين المحترفين والمفاوضين يتمثل في التدريب والإعداد . الرياضيون المحترفون لهم مدربون خصوصيون . التدريب أحد الملامح المستمرة في حياتهم إذا كان عليهم أن يتنافسوا على القمة . توجد

تحديات شبيهة أمام المفاوضين ، الذين يقاس أداؤهم في النهاية بنجاح مخرجاتهم من صفقاتهم . هؤلاء هم الذين يعتقدون بأن وضع قوتهم يتطلب القليل من الإعـداد، أو أن المهارات التي قد اكتسبوها على مدى سنوات سـوف تسـتمر في خـدمتهم جيـداً في المستقبل ، فإن مثل هذه الاعتقادات مرفوضة . بصرف النظر عن نـوع الاتفـاق الـذي قد تكون منخرطاً فيه ، فإن كمية الوقت التي يقضيها الناس في التفاوض تعتبر صـغيرة نسبياً مقارنة بكل أوجه تصريف الأعمال الأخرى. عندما تضيف عـدد السـاعات التـي تبذلها فعلياً حول مائدة التفاوض، حتى في الصفقات الأكبر يمكـن إنهاؤهـا خـلال أيـام قليلة . معظم الاتفاقات تخضع للتفاوض في ساعات وربما أقل .

إذا كان عليك أن تقسم كل دقيقـة تمضـيها في التفـاوض ، وأنـت تشـعر بـأن القيمة في مفاوضاتك في خطر ، فالاحتمال أنك تعطـي وقتـك قيمـة عاليـة لا تصـدق . تخيل أنك تتفاوض للتعاقد على توريد مواد بناء لأحد المقاولين ، وأن القيمة على مدى العام تصل إلى 5 مليون $. إنك تصبح منخرطاً في ثلاث اجتماعـات عـلى مـدى الشـهر القادم لاكتشاف سلسلة من الموضوعات. إجمالي ، أنت تمضى أربع ساعات منخرطـاً في مفاوضات وجهاً – إلى – وجه . تحتاج فرصـة هـامش الـربح عـلى الصـفقة إلى حمايـة وأنت تناقش أوقات التسليم ، عمليات إصدار الطلبات وسلسلة أخرى من المتغـيرات . الربحية المحتملة من الصفقة بالنسبة لك تقدر بحوالي (1) مليون $ ، 20 في المائة من القيمـة الإجماليـة . أثنـاء مجريـات التفـاوض حيـث تنـاقش الشروط تتـأرجح ربحيـة الاتفاق عندما تتناول المتغيرات والتي تشمل الجـدول الزمنـي للسـداد ، الخصـومات ، وأخرى . أيضاً تعتمد ربحية الصفقة على ما يتم الاتفاق عليه ، الكثير منه سوف يكون دون مستوى توقعاتك . على سـبيل المثـال ، يترتـب عـلى أدائـك في إحـداث التـأثير أن يكون المخرج أقل 15 في المائة . لذلك ، هناك 150.000$ في خطر ، اسـتناداً إلى أدائـك الذي يتم تقسيمه على 4 ساعات اسـتثمرتها في المفاوضـات . يعنـي ذلـك 37.500$ في الساعة استناداً إلى أدائك ، أو 625 $ في الدقيقة !

من المحتمل أن مهارة التفاوض تقدم الفرصة لخلق المزيـد مـن القيمـة لكـل دقيقة يتم استثمارها أكثر من مهارة تنفقها في وظيفتك . الآن تخيل أن الصفقة كانـت تسـاوي (1) بليـون $. كـم يمكـن أن يسـاويه وقتـك الآن ؟ ذلـك هـو السـبب في أن المفاوضين ، مثل قمة المحترفين في مجال الرياضة ، يحتاجون إلى إعادة تقييم مهـاراتهم وإعادة التدريب على أساس مستمر .

حدد ماذا تفعل في التفاوض

السلوكيات الأربعة عشر تتناول وتصف ما الذي تفعله عنـدما تتفـاوض . إنهـا تشـكل المهارات المتنوعة المطلوبة للأداء عند نقاط مختلفة على وجـه السـاعة ، وتسـمح لـك بأن تكون طليق الحركة بصورة كافيـة لـلأداء في كـل أنـواع المواقـف. لقـد اسـتخدمت كإطار عمل لتقييم ، تنمية وتدعيم المفاوضات في أكثر من 500 دائرة عمل حول العالم على مدى أكثر من عقد من الزمن ، مع استخدام وجه الساعة باعتبارهـا معيـار هـذه الدوائر المرجعي للتفاوض .

السلوكيات الخمس الأولى أكثر عمومية ، على الرغم من أنها لا تستخدم عـلى وجه الحصر على الجانب الأيمن من وجه الساعة (مفاوضات السـ1-6ـاعة ، ومع ذلـك يمكنها أيضاً أن تدعم المزيد من تلك السلوكيات حول وجه الساعة.

السلوكيات الثلاث التالية تؤسـس عـلى الإنصـات ، التخطـيط وطـرح الأسـئلة وترتبط بكل النقاط على وجه الساعة .

السلوكيات الست الأخيرة ، التي تبنى على السلوكيات السابقة ، تساعدنا على الأداء في الصفقات الأكثر تعقيداً حيث العلاقات الاعتمادية والقيمة الكلية أكثر أهمية .

على الرغم من أن معظم دوائر الأعمال التي تنخرط في مفاوضـات دائـرة عمـل –إلى – دائـرة عمـل (B2B) تحـب أن تعتقـد أن مفاوضـاتها تحـدث عـلى الجانب الأيسر من وجه الساعة (أكثر تضامناً) ، فـإن الحقيقـة تقـول بـأن القليـل

من المفاوضات تلتزم بوضع واحد على مدى فترة التفاوض في الصفقة الواحدة. في الواقع ، يحتاج كل المفاوضين إلى "كل" السلوكيات إذا أرادوا أن يكونوا طليقي الحركة ، قابلين للتكيف ، وفي النهاية يؤمِّنون صفقات جيدة .

دراسة حالة

مدير الحسابات على المستوى القومي لمؤسسة تكنولوجيا المعلومات IT في جنوب أفريقيا التي تقدم خدماتها لدوائر الأعمال القومية ، رتب لعقد اجتماع مع أكبر عملائه لمناقشة أداء ذلك الحساب . لقد خطط أيضاً لمناقشة مجالات التحسين، وأن يطلق المناقشات المرتبطة بشروط التعامل بينهم في العام القادم. كان يعتقد أن الحساب في تلك الجهة يؤدي بصورة جيدة ، وأن مستويات الخدمة قد تحققت، وأن العلاقة كانت في وضع جيد للتحرك إلى الأمام . لقد تعاقد مع شركة Sedex Serve ، تلك الشركة التي كانت تفخر بنفسها بأنها تقيم علاقات تضافرية عالية المستوى مع العملاء ، وأيضاً اتفاقات طويلة الأجل . لقد وفر المدير مهارات التعامل فيما بين الأشخاص في تناغم جيد وجذاب والذي حاز قبول Sedex Serve وأصحاب الحسابات الكبيرة التي يديرها . في طريقه إلى الاجتماع تلقي المدير مكالمة من عميله يخبره بأن عميله الأساسي (مراقب حسابات IT) أخذ أجازة مرضية ، وسوف لا يكون قادراً على حضور الاجتماع . ومع ذلك ، عضو مجلس إدارة IT كان متاحاً لحضور الاجتماع الذي وافق عليه مدير الحسابات .

في خلال دقائق من بداية الاجتماع ، أعلن عضو مجلس إدارة IT عن مجموعة من الطلبات متمثلة في تحسين الخصومات ، الابتكارات والأداء معاً مع تواريخ نهائية ، وإنذارات نهائية أيضاً . قال أن الحساب لم يأخذ ما يستحقه من استثمارات ، وقد أصبح البقرة الحلوب لشركة Sedex Serve . وقدم حجة أيضاً بأن ضعف مستويات الخدمة في دائرة العمل أدى إلى فقده الميزة التنافسية .

حصل مدير الحسابات على التغذية المرتدة ، وحاول إعادة التأكيد لعضو مجلس الإدارة للشركة العميلة . شعر المدير بأنه مضطر إلى الاستجابة ، وفعل ذلك مستخدماً كل شيء لديه تحت تصرفه . لقد التزم بتوفير المزيد من الموارد ، أوقات استجابة أسرع ، 15 في المائة خصم ولاء ، وحتى التوسع في شروط الدفع. الضغط ، مضامين الخطر بأن عضو مجلس الإدارة كان مؤهلاً لإنهاء الحساب أدى إلى استسلام كامل . الآن كان ذلك مدير حسابات قومي ذكي ومتمرس والذي يفخر بنفسه بقدرته التفاوضية وصولاً إلى اتفاقيات جيدة . إنه من النادر أن تعرض إلى بيئة واعدة صعبة بمثل هذه البيئة . إنها لم يرها تقتحم أفكاره ، ولم يكن مستعداً وغير قادراً على التكيف مع البيئة الضاغطة . وفي النهاية ، فشل في الاحتفاظ بتماسكه ، يأخذ مذكرات أو يؤجل الاجتماع . إنه ببساطة انكمش . أفقده أداؤه الاحترام ، وأفقد شركة Sedex Serve 2 مليون $ أرباحاً سنوية تحصل عليها من الحساب.

لم تكن الخبرة في هذه الحالة من الأحداث الجارية بالنسبة لمعظم المديرين . ومع ذلك ، لقد كانت واحدة من الحالات المعبرة الكثيرة التي التقيت بها عبر مديرين لديهم التمكين الكامل ولكن بدون كل المهارات اللازمة لتناول كل المواقف حول وجه الساعة ، وفي وقت ما أو آخر يجدون أنفسهم في وضع التنازلات .

الجانب الأيسر من وجه الساعة يمثل المكان حيث توجد الفرصة الأكبر للقيمة. إنها البيئة الأكثر تحدياً لأن المفاوضات هنا تعتمد إلى حد كبير على العلاقات ، وأن الاتفاقيات التي تبني تميل إلى تكون قائمة على تشكيلة عريضة من المتغيرات. سوف توجد فرصة التعاملات في المستقبل والتي تدعم الاعتمادية المتبادلة ، والحاجة إلى ، على الأقل بعض مستوى من الثقة والتضافر.

ومع ذلك ، ليس العالم دائماً مكاناً رشيداً لأن وجود اعتمادية بين أولئك المنخرطين في عملية التفاوض لا يعني أن التعاون سوف يكون قائماً . توحي القوة بأشياء غير متوقعة للأفراد والمنظمات . في كل أنواع التفاوض إنها حالات الأنا التي تحرك بشدة البيئات التنافسية التي لا تصدق ، وهذا هو السبب في أننا في حاجة إلى الهيمنة على كل أوجه التفاوض إذا كان علينا أن نبني اتفاقات مستدامة.

السلوكيات الأربعة عشر (14)

1-فكر بوضوح عندما تواجه صراعاً ما

كل شيء تفعله في التفاوض يحتاج إلى تفكير : إذا لم تستطع أن تفكر بوضوح سوف ينتهي أداؤك إلى نتائج مأسوية . بطريقة ما ، إنه يشبه في تعريف السمات الشخصية ما يطلق عليه "العصب" (أنظر الفصل الرابع) . سوف يختلف مدى الصراع سواء حقيقي أو مدرك استناداً إلى الاستراتيجية التي يتبناها كلا الطرفين. يمثل التفكير الواضح عندما تواجه الصراع الخاصية التي تخدم أي مفاوض في أي نقطة على وجه الساعة .

عندما تنخرط في مفاوضات مساومة صعبة (السـ4اعة) فإن الاحتفاظ بذهن واضح وأن تبقى مركزاً على الصفقة بدون أن تسمح لتحديد وضعهم بأن يدفع ذهنك إلى الشرود بعيداً عن التركيز أو التفكير يمكن أن يكون أمراً من الصعوبة بمكان.

ومع ذلك هذه هي المهارة المحورية التي سوف تساعدك على الاستجابة بصورة ملائمة. كيف تستطيع أن تفحص الخيارات ، تفكر ابتكارياً ، أو حتى تبني مناخاً تضامنياً ، إذا كنت مقيداً انفعالياً بحقيقة أن الطرف الآخر قد وضع لك ما تفكر فيه فقط ؛ عرض افتتاحي منخفض بصورة سخيفة ؟ لكي تهرب يمكن أن تكون مثل الملاكم الذي تعرض لضربة طرحته أرضاً ولم تستطيع

أن ينهض بعدها . عليك أن تجمع أفكارك ، وأن تبعد أي انفعال من تفكيرك ، وبـدون ذلك سوف تفقد تماسكك والاحتمال الأكبر أداءك .

يتضمن التفكير بوضوح أيضاً وضوح الأفكار ؛ بما لا يسـمح للطـرف الآخـر أن يجعلك تشعر كما لو كنت أنت لا تفهم السوق والذي يحتاج إلى تحريك . إذا لم تكـن متأكداً حول الصفقة ، أو ما تضيفه حتى الآن ، حينئذ غادر طاولة التفاوض . تستطيع دائماً أن تعود إلى الطاولة عندما تأخذ وقتك وتدرس خياراتك . لا توافـق أبـداً عـلى أي شيء ما لم تفهمه . في التفاوض لا شيء يتفق عليه إلى أن يتم الاتفـاق عـلى كـل شيء ، لذلك تأكد أنك لم تفقد أي شيء قبل الاتفاق .

التفكير بوضوح عند مواجهة أي أوضاع متصارعة يعني أيضاً الوقوف في وجـه أي شخص يمارس الغطرسة بحيث يحاولون أن ينالوا من تفكيرك – ما لم تكن تريـدهم أن يفكروا هكذا لأن هذا التصرف يخدم مصالحك . أنظر إلى الغطرسة واللاعقلانية من منظور أهدافها الخبيثة وهيمن على التفاوض بإعادة تكرار وضعك ودعهم يتحدثون . قد تجد ذلك غير مريح ولكنه سوف يكسبك الاحترام وسوف لا تجـد نفسـك في وضـع مؤسف بعد الصفقة بسبب أنك "سمحت بما يحدث" .

بيان القوة

هذا بيان يعد ليتضمن الحقيقة التي تفترض أنه أهل لإعتمادية عالية .

تستطيع أن تهـيمن عـلى التفـاوض فقط إذا بقيت واضحاً في تفكيرك . الوضـوح مطلب من شروط الاستمرارية . هيمن عـلى إيقاع الاجتماعات من خلال طـرح الأسـئلة ، تبطئـة انـدفاع العمليـة ، وأن تلقـي بيـان القوة الذي يعبر عنـك . عـلى سـبيل المثـال،

" إنني أفهم أن عليكم أن تبيعوا في نهاية الشهر ؟" سوف يكون رد فعلهم الإنكار ، التأكيد أو التبرير . سوف يزودك كل هذا بحالات من البصيرة، وسوف يؤكد أنك أنت الذي يهيمن على الاجتماع .

عندما تكون هناك تداعيات كبيرة في خطر أو ضغوط وقت خطيرة مؤثرة وأن هناك التزام عليك في الأداء ، فسوف تتعرض إلى حالة ضغط . استناداً إلى حجم هذا الضغط ، قد تتأثر قدرتك على التفكير بوضوح . إنها قدرتك على التكيف مع هذا ؛ التي سوف تميز أداءك ، وخاصة في مفاوضات المساومة الصعبة. يتضمن التفكير بوضوح أيضاً أن تبقى مركزاً على غرضك . إنه ذلك السلوك الأول الذي بدونه سوف تبقى كل المهارات الأخرى سيئة الصورة.

2-لا تسمح لإحساسك بالإنصاف أن يؤثر على السلوك

هذا هو السلوك الأكثر إثارة للجدل أو الأكثر سوء فهم بسهولة ، ومع ذلك يوفر حقيقة عملية لفحص أي فرد يعتقد بأننا جميعاً متساوون ، أو لدينا نفس القوة ، نفس الأخلاقيات أو نفس الدوافع .

ليس للانصاف مكان في التفاوض . حيث تكون مركزاً على غرضك في التفاوض يتطلب عقلية لا يمكن أن تكون مشوشة بالرغبة في أن تكون منصفاً . نحن محكومون إلى حد ما من خلال قيمنا التي نقود حياتنا على أساسها . تتضمن كل من القيم الاجتماعية وقيم دوائر الأعمال أن تكون منصفاً . حتى السياسيين يتحدثون عن "مجتمع أكثر عدالة ." ولكنك لا تستطيع بموضوعية أن تقيس الإنصاف في المفاوضات . ما هو منصف بالنسبة لك قد لا يبدو منصفاً للطرف الآخر ، ولذلك لا يمكن الاعتماد عليه كأساس للسعي نحو اتفاق ما .

ومع ذلك ، مفهوم الإنصاف مهم حيث تحتاج إلى تعاون متوازن مع الطرف الآخر وحيث تحتاج إلى أن تعمل معهم على أساس متواصل . ولكن "منصف" كلمة شخصية ومصطلح نسبي. إنك تقدم لأحد الأشخاص سعراً قيمة 40$، وهم يعتقدون أنه سعر منصف . وتعرض على شخص آخر سعراً قيمته 40$ في مكان ما آخر ويعتقدون أنه غير منصف ، الأول قد اعتاد أن يدفع 45$ ومن ثم يعتقد أنه حصل على صفقة جيدة ، وأن السعر منصف . الثاني لم يسبق له الشراء من قبل ، ولكنه يتوقع أن السعر 35$ ومن ثم هو غير سعيد . يمكن رؤية النسبية في كل مجالات التفاوض : زيادة السعر ، التغييرات في شروط أخرى ، أو عندما يعيد اتحاد العمال التفاوض حول أيضاً عدالة التغيرات المقترحة لأعضائه .

تجزئه الفرق ؟

لم تصمم الرأسمالية لتكون منصفة ، على الرغم من أن معظم الناس بسذاجه يتوقعون أن تكون كذلك . إنها قد تبدو قاسية ، ولكن أشياء قليلة منصفة في الحياة ، ومن النادر أن يحصل أي فرد على ما يستحقه . إنك تحصل على نتيجة تفاوضك . في التفاوض ، إذا توقعت أن تكون ضغوط السوق عادلة حينئذ سوف تشعر بالإحباط ، وإذا شرعت في أن تكون منصفاً لسبب آخر غير أنك تحب أن تؤدي أعمالك بهذه الطريقة مع الآخرين ، فإنك سوف تدفع ثمن ذلك . ومع ذلك ، في بعض الإنصاف في خطوط دوائر الأعمال نحو الطرف الآخر الذي تعرف سوف يكون متعاوناً ، فإن الحصول على الثقة والمحافظة عليها يمكن أن تكون حرجة . ليس معنى هذا الدعوة لأن تتصرف بصورة غير منصفة . بدلاً من ذلك ، يجب ألا تسمح لإحساسك بالإنصاف أن يهيمن على تفكيرك .

الإنصاف ليس هو الإجابة عن الصراع . الخيار لتجزئة الخلافات مباشرة إلى الوسط ، على سبيل المثال ، في كل مرة تواجه اختلافاً ، ليس هذا تفاوضاً : إنه حلول وسط . إذا عرضوا أن يقسموا تحت الوسط ، فإنه يعني عادة أن وضع

الوسط هو ذلك الوضع الذي هم مستعدون لقبوله ، وأنه من المحتمل أن يقبلوا ما هو أقل إذا دفعوا إلى ذلك . الأكثر أهمية ، بدلاً من انتزاع الصفقة مع التجزئة النهائية 50 : 50 ، لماذا لا تعرض اقتراحاً إضافياً مشروطاً والذي يكلفك أقل من 50 في المائة من الفرق ؟ غالباً تؤدي الحاجة إلى إظهار الإنصاف أن يقبل المفاوضون الأقل خبرة عرض 50 : 50 . لأن هذا يبدو أنه منصف ، بينما كان عليهم أن يطرحوا عروضاً مقابلة لتوفير حلول أقل تكلفة .

لا يحتاج تعظيم الربح إلى معنى تحطيم الطرف الآخر أو على الأقل على حسابه ، ولكن المعني حيث تحصل إلى حصة أكبر من الصفقة ، فإنهم بالضرورة يحصلون على حصة أقل . عندما تكون قادراً على وضع الإنصاف جانباً بما يسمح لنا ببساطة أن نركز على المهارات الأخرى بدلاً من اختيار طريق سهل يتضمن تنازلات غير ضرورية والتي نبرزها بأنها الشيء العادل الذي نفعله . التفاوض بطبيعته ويجب أن يكون عملاً شاقاً ومنتجاً . الطريق المنصف ، السهل الذي يجزئ الفرق من النادر أن يكون مثالياً بالنسبة للصفقة الأفضل لكل المعنيين

المحافظة على قيمك

السيطرة ، الوعي وأداء الأشياء التي على الرغم من أنها غير مريحة فإنها ضرورية في التفاوض الذي يقوم على فهم دور الإنصاف عند الاتفاق على الشروط . فهم وتكييف الضغوط الانفعالية التي تواجهها في التفاوض يساعدنا على الاستجابة بالبحث عن الحل الأمثل وليس ببساطة الحل المنصف . لا يتطلب التفاوض الفعال منك أن تغير قيمك والتي قدمت لك إطار حياتك – فقط لمساعدتك على فهم كيف تؤثر على مشاعرك ، انفعالاتك ، سلوكك وأدائك أثناء المفاوضات .

مع تزايد محاولاتك أن تكون منصفاً ، تزداد معها الرغبة مـن الـذين يريـدون استثمار هذا الكرم لصالحهم . إذا أعطيت القليل ، سوف يأخـذون الكثـير ، لـذلك كـل حالات الأخذ والعطاء يجب أن تكون مشروطة . سوف لا يعيش كثير من الناس بنفس القيمة كما تفعل . قد يحتاجون إلى نتائج دائرة عملهم أكثر أو ببساطة إلى أن يكونـوا أكثر شدة أو لا عقلانية في تناولهم أعمالهـم التجاريـة . الشيء الوحيـد المؤكـد أنهـم في السوق من أجل تعظيم ربحيتهم ، وإذا جعلت هذا الأمر سهلاً بالنسـبة لهـم ، سـوف يلحقون الضرر بوضع التفاوض .

بصورة منحرفة ، الناس الذين يعملون بطريقة منصفة أثناء المفاوضات، يمكن أن ينظر إليهم في الواقع على أنهم غير منصـفين في تعـاملاتهم . عـلى سـبيل المثـال، في مواقف السـ4اعة ، المساومة الصعبة ، قد يقرر شخص ما ألا يطلب أكثر مما يتوقعـون في المقام الأول ، ويقدم وضعاً افتتاحياً يكون معقولاً (أنظر الفصـل الثـاني) : إنهـم لا يريدون مهاجمة الطرف الثاني . يترتب على إحساسهم بالإنصاف الشعور بعدم الراحـة مع توقع الرفض ، والذي سوف يكون من المحتمل في حالتهم الافتتاح بعرض مرتفع أو منخفض ومع ذلك ، الطرف الآخـر ، الـذي يتوقـع أن يتفـاوض سـوف يريـد مـنهم أن يتحركوا بعيداً عن وضعهم الافتتاحي لكي يحققـوا بعـض الرضـا والارتيـاح . إن لـديهم خيارين : إما أنهم يتركون القيمة التي لا يمكـنهم تحمـل تكلفتهـا (لأنهـم قـد افتتحـوا وضعهم بالفعل عند نقطة التعـادل) ، أو يكـون علـيهم أن يقولـوا "لا" ولا يتحركـون . وهذا في حد ذاته قد يؤدي إلى وصفهم بالعناد ، عدم الإنصاف ، واحتمال خلق المآزق .

الشدة ليست وقاحة . إن تكون محبوباً ليس بالضرورة أن تكون محترمـاً . في حالات المساومة الصعبة ، الأشخاص الظرفاء لا يحصلون على صفقات جيدة.

3-احتفظ بالانضباط الذاتي ، استخدام الصمت وأدر عدم الراحة

أثناء مفاوضات المساومة الصعبة الســ4اعـة يوجـد بـالضرورة صراع في الأوضـاع : "مـا تحصل عليه أنت ، أفقده أنا ، وما أحصل عليـه أنـا تفقـده أنـت " إنهـا المبـاراة التـي يساوي إجمالها صفراً . على سبيل المثـال ، حيـث أن نتيجـة الأوضـاع الافتتاحيـة تمثـل النهاية المتطرفة والمتناقضـة مـع الطـرف الآخـر ، والقليـل مـن الموضـوعات الخاضـعة للتفاوض ، ومن ثم الأوضاع الافتتاحية ترفض . ما يأتي بعد ذلـك غالبـاً التـوتر وأحيانـاً ربما الانفعالات . رد الفعل هذا يمكن أن يتناغم أحياناً كل طرف مع الآخر ، ويمكـن أن يكون انفجاراً بصور طبيعية.

يسمح لك ضبط النفس أن تمارس :

- العصب
- التصلب
- الرفض

يمكن وصف هذه السلوكيات على أنها نوع مـن الغطرسـة ، وعـدم التعـاون. هذا السلوك التنافسي قد ينظر إليه بطريقة مختلفة على أنه غير مقبـول في كثـير مـن العلاقات إذا استخدمت خارج سياق المساومة الصعبة ، ولكـن عنـدما تكـون في حالـة محاولة لتحريك وضع الطرف الآخر ، فإن ضبط الـذات ، والصـمت تعتـبر السـلوكيات الأقوى فعالية عند ممارستها . السبب وراء الإنصات أن تفهـم مـا يقولونـه لـك حيـث تسعى إلى تحديد كم سوف يتحركون بعيداً عن وضعهم الحالي. يجب أن تدع الطـرف الآخر :

- يبيعون موقفهم
- يفسرون موقفهم
- يدعمون كل الفوائد
- يشرحون لماذا هم في حاجة إلى اتفاق "اليوم"

" هل قلت اليوم " في أي نقطة اجعلهم يصلون إلى الحد الأقصى ، مع ذلك واقعياً ، إنـه عـرض يهـدف إلى تعـديل توقعـاتهم . التفـاوض صـمت ، ولـكي تـتحكم في

هذا عليك أن تحتفظ بضبط ذاتك وأن تدير القلق الناتج . إنـك لا تسـتطيع أن تفكـر (السـلوك (1) : فكـر بوضـوح) وأن تتحـدث في نفـس الوقـت دون أن تفقـد بعـض السيطرة على الرسالة التي تحاول استيعابها . إذا لم تكن مستعداً لصياغة اقتراحك ، إما أن تطرح سؤالاً أو تجلس صامتاً . المعلومات قوة ، وكلما تحـدثوا أكـثر ، سـوف تصـبح الأكثر قوة حينئذ .

- دعهم يمارسون التحدث
- ركز انتباهك أولاً على ما يقولونه ، بدلاً مـن التفكـير أكـثر مـما ينبغـى حـول كيف يجب أن تستجيب .

إنها عملية بسيطة يناضل معها معظم الناس لأنها تبـدو غـير مريحـة وتسـير ضد القيم الاجتماعية التي تتمثل في الرغبة في التكيف أو أن تكون محبوباً .

4-افتتح متخذا الوضع الأقصى ولكن واقعياً لكي تحول توقعاتهم

كيف تفتتح بوضع متطرف

أن تفتتح متخـذا الوضـع الأقصى مسـألة سـهلة إلى حـد كبـير حيـث أنـك تـذكر فقـط اقتراحك . ومع ذلك ، الخوف من الرفض المتوقع ، يؤدي في الكثـير مـن الأحاسـيس إلى عدم الراحة مع ذكر ذلك في البداية . بسبب الخوف من رد الفعل الذي نتوقعه ، فإننا نخاطر بفقد تماسكنا . بدلاً من أن تقول ، " سعري 50$، فإننا ننتهي إلى قـول شيء مـا مثل ، " إنني أتطلع إلى سعر حول 50$،" والذي يفترض لحظيا إنه قابل للتفـاوض . إذا كان يساوي 100$ بالنسبة لك إعرض 50$. نحن نعرف إنهم سوف يرفضون العـرض ، ولكن ذلك جزء من العملية .

إنك لا تستطيع أن تغير أو تتخلص من حالـة عـدم الراحـة أو القلـق ، لذلك أنت في حاجة إلى أن تعتـاد عليهـا أو تجـد الطـرق التـي تسـاعدك عـلى

التكيف معها . لكي تفعل هذا ، فكر فيها كعملية أنت منخرط بالضرورة فيها . سوف تفعل عملية الافتتاح ثلاثة أشياء من أجلك :

1- أولاً ، سوف تساعدك على وضع عرضك بصورة ملائمة .
2- ثانياً ، إنها سوف تساعدك على مواجهة وضع الطرف الآخر .
3- ثالثاً ، سوف تضمن تزويدك الطرف الآخر بالرضا المتمثل في حصوله على صفقة جيدة أفضل مما اعتقدوا أنها متاحة أصلاً.

عندما يبقى الطرف الآخر صامتاً ، وأنت تشعر أنك مضطر إلى الاستجابة ، لا تستجيب . لا تدفع الثمن بأن تستسلم لحظياً حيث تحاول أن تتخلص من قلقك ، لأنك لو تحدثت مبكراً أكثر مما ينبغي ، ذلك ما سوف يحدث . إذا لم يكن لديك ما تقوله ، لا تقل شيئاً . إنهم يفكرون ، دعهم يفكرون. إذا تحدثت لمجرد ملء الفراغ ، فإنه من المحتمل أن تنتهي إلى التراجع ولو بعض الشيء عن وضعك ، وذلك بتقديم معلومات إضافية أو حتى إرسال إشارة ضمنية بأن هناك مساحة للتحرك .

في معظم المفاوضات المبتكرة ، الانضباط الذاتي مسألة محورية لتفادي النيل من وضعك . تذكر ، إنهم هنا لكي يعظِّموا وضعهم ، وإنهم غالباً سوف يصلون إلى أقصى مدى ممكن لتحقيق ذلك . تعلم أن تكون في حالة راحة تامة مع صمتك. راقب الطرف الآخر وانتظر ماذا سيفعلون . أنظر إليهم وأرسل إيماءاتك بأنهم هم الذين عليهم أن يتحركوا أولاً.

في المساومة الصعبة ، مفاوضة السـ4اعة ، مهمتك أن تصل إلى اتفاق ، يتناول نقطة التحول لدى الطرف الآخر أو أقـرب مـا يكـون منهـا . النشـاط الأول الـذي يتطلبـه تحقيق هذا يأتي من خلال مركزك الافتتاحي ، والذي يجب أن يكون مخططاً ومعداً مسبقاً . سوف يضـع هـذا أسـاس تفاوضـك. يجـب أن يكون وضعك أو اقتراحـك الافتتـاحي متطرفـاً بصورة كافيـة بالنسـبة لهـم لـكي لا يقبلونـه ، ولكـن لـيس متطرفـاً إلى حـد أنهـم يختـارون مغـادرة طاولـة التفـاوض ، وينهـون المناقشـة حالاً والآن . إذا كانت هناك مبالغة في عرضك الافتتاحي التطرفي ، قد يستنتج الطرف الآخـر أنك تبدد وقتهم ، وإنك لست جـاداً ، وتحـرك إلى الأمام . يجب أن يكون عرضـك واقعيـاً إذا كان عليهم أن يبقوا منخرطين في عملية التفاوض.

نقطة التحول

تلك النقطة التي عندها يصل الطرف الآخر إلى ورطة ، يغادر الطاولة أو ينهي المناقشات بدلاً من الاتفاق ، النقطة التي عندها الاختيار الأفضل أو BATNA ، يعني ليس هناك حاجة إلى الاتفاق.

على سبيل المثال ، إذا أردت أن تشـتري شـيئاً مـا مقابـل 200$ ،ولكـن طلـب منك 300$ ، قد تفاوضهم على التخفيض ، استناداً إلى الظروف . ولكن إذا كنت تحاول الوصول إلى 200$ وأن تفتتح المناقشـة بمبلـغ 25$ ، فـالاحتمال أنهـم سـوف يـذهبون بعيداً دون أي حوار آخر ، ما لم تكن هناك بعض الظروف التي لا تصدق تماماً تلعـب دوراً . إن العرض الافتتاحي (25$) يبعد إلى حد مفرط عن توقعاتهم . متطرف ولكن واقعي ، هذا هو تصميم الوضع الافتتاحي للتأثير على التوقعات ، ولكن عندما يشعر الطرف الآخـر بأنه يتعرض في تعامله للإساءة أو الإهانـة ، يعتـبر هـذا بالنسـبة لهـم عـادة خطـراً حقيقيـاً ويستحق ترك طاولة الاجـتماع . بـالطبع يعتمـد هـذا إلى حـد كبـير عـلى الظـروف ، ولكـن إذا كـان عليـك أن تفتـتح العـرض بمـا قيمتـه 105 $ تتحـرك إلى 135 $ ، ثـم 150 $ ،

والعرض النهائي 155$ ، نسبياً ، سوف يشعر هذا الطرف الآخر بأن العرض في صورته الكاملة أكثر واقعية ، على الرغم من أنه في البداية غير جذاب . بالطبع ، الكل سوف يعتمد على ظروفه كما تقرأها أنت .

يجب أن يزودك وضعك بمساحة للتحرك حيث تختبر استجابتهم ، ولكن ليست متطرفة بحيث تحطم أي فرصة للحوار ، والتي بدونها لا توجد فرصة للاتفاق من أي نوع . يتمثل الغرض من الافتتاح المتطرف في خلق مرساة يمكن الانطلاق منها . إذا كانت لديك سيطرة على إحساسك الذاتي بالإنصاف ، وتستطيع أن تدير حالات الانزعاج أو المضايقة التي يمكن أن تتعرض لها ، حينئذ سوف تكون قادراً على تحقيق هذا . مع افتراض أن الطرف الآخر لا يزال يتحدث إليك ، فإنك الآن تكون في موقف استباق الحدث ، والذي يسمح لك بالتحرك من جانبك ، مع إمكانية أنك سوف تباشر وضعاً افتتاحياً خارج نقطة تحولهم أو انكسارهم .

بالطبع ، يفترض أن يكون الوضع الافتتاحي واقعياً ، وإلا ، سوف تفقد أي تعاون ، وقد ينظرون إليك ليس جديراً بالثقة ، وسوف ينهون المحادثة هنالك ، وحينئذ. لذلك ، تحتاج إلى تبني وضعاً يكون غير مقبول ، ومع ذلك ليس خارج حاجتهم الانفعالية لكي يرفض ، أو إلى حد نقطة ترك النقاش . يشتمل هذا على :

- تطبيق الضبط الذاتي عندما تقدم عرضك ؛
- تقديم رقمك وبعد ذلك تلتزم الصمت .

النفور المهني

رد فعل غير لفظي على الوضع الافتتاحي للطرف الآخر .

يطلق على رد الفعل على وضعهم الافتتاحي والمعروف تكتيكياً بأنه النفور المهني والصمم للإثبات بوضوح الدهشة التي تبديها على الوضع الذي عرضه الطرف الآخر . حيث أن الاستجابة التي تأتي بدنيا (لغة الجسد) وليس لفظياً، فإنها تمثل

طريقة أكثر قوة للتأثير على تطلعاتهم . سوف يقول أشياءً أكثر مما يمكن أن تقوله الكلمات . ومع ذلك ، الضحك على رقمهم ، يمكن أن يكون متوقعاً ، ومن السهل أن يثير العداوة . إنك تستطيع أن تخلي طاولة التفاوض من أصحاب الافتتاحيات المتطرفة بإدخال ظروف ساخرة من أسعارهم . تخيل أحد البائعين قال لك " السعر 150$ " . وأنت استجبت بذلك ، "أوافق بشرط أن يكون السداد في صورة أقساط على مدى ثلاث سنوات ، وأن البند يكون مضموناً على مدى خطة السداد ." في التفاوض لا تحتاج مطلقاً إلى أن تقول "لا". تستطيع دائماً أن تعيد هندسة المتغيرات بمثل هذه الطريقة بحيث تستطيع أن تقول نعم ومع ذلك تطرح شروطاً محسنة أو مزعجة. ببساطة تلحق شروطاً تناقض مضامين القول "نعم" . أيضاً ، ليس مطلوباً منك ، ولا ينبغي أبداً أن تكذب في المفاوضات . ليس هناك حاجة إلى ذلك ، إذا فهمت العملية التي أنت منخرط فيها. ببساطة عملية الافتتاح المتطرف – ليست أكثر من عملية – وتستخدم عادة في سياق المساومات الصعبة. عندما تعرض 50$ فإنك لا تكذب إنك ببساطة فقط تقدم عرضاً عن طريق إخبارهم بما سوف توافق عليه .

أثناء المفاوضات ذات الاتجاه الواحد الجاف ، من المهم أن تدرك أنك تستطيع الحصول على سعر عظيم ، ومع ذلك صفقة عقيمة . لا تكن أبداً سبباً في دفع وضعهم إلى الحد الذي يفقدك رؤية موضوعاتهم التي قد تؤدي إلى صفقة ضعيفة . مفاوض يهوى جمع الساعات الأثرية ، تفاوض من أجل سعر منخفض بصورة مذهلة في محل لبيع الساعات الأثرية . قال البائع إنها تحتاج إلى بعض الاهتمام حيث أنها لا تعمل . ومع ذلك ، قد وقع تحت إغراء السعر الذي استطاع أن يصل إليه خلال التفاوض ثم اشتراها . كان ذلك منذ خمس سنوات مضت . الساعة حتى الآن قد أجريت عليها ثلاث عمليات إصلاحية ، كلفت الهاوي ضعف الثمن الذي دفعه . بعد كل تصليح كانت تعمل على مدى أقل من أسبوع . إنها الآن تحتل جزءاً من الأرفف الخلفية في ورشته .

عندما تبدو أنها جيدة بصورة مفرطة إلى حد أنها غير حقيقة ، فإنها عادة تكون كذلك.

5-إقرأ نقطة تحولهم (إنكسارهم)

في أي تفاوض مساومة صعبة ، يجب أن تحدد نقطة تحولك أولاً . ذلك يعني:

- النقطة التي عندها يكون لديك خيارات أخرى تستطيع اتخاذها .
- النقطة التي عندها تكون الصفقة غير مشجعة .
- النقطة التي عندها سوف تغادر طاولة التفاوض ، بدلاً من السير في العملية.

هذا ليس هدفك أو إجراءك ، إنه فقط موقف الفشل –السلامة . إن غرضه الوحيد أن يمنعك من الموافقة على صفقة لا تمنحك أي أنواع الدفء في يوم قارس البرد. مهمتك مع عملية المساومة الصعبة أن تنهي الصفقة أقرب ما يكون إلى نقطة ا نكسارهم . ومن ثم ، لذلك ، مهمتك الأولى أن ترتب للحظة التي تستطيع أن تقول عندها ؛ إنها هاهنا ، وعندئذ افتتح متطرفاً ومع ذلك واقعياً على الجانب الآخر منها . توقع هذا ، إنه حسن ، إنه جزء من العملية . دعهم يهاجمونه ، يتحدثون عنه ، يقللون من شأنه كثيراً ، كن انفعالياً حول عدم عقلانيتك الواضحة . مع الإسراف فيما يفعلونه تصبح مرساتك المرجعية أكثر قوة ، لأنهم في حالة تفكير بالفعل حول كيف يستطيعون تحريكك إلى وضع يمكنهم قبوله .

عندما تعمل طبقاً لوجه السـ4اعة ، فإن دور المفاوض أن يستنبط نقطة تحول الطرف الآخر ، ويدفعهم إليها . هذه هي النقطة المقاسة مالياً أو من خلال مقاييس أخرى ، والتي فيما وراءها سوف يغادرون طاولة التفاوض من العرض ، بدلاً من الموافقة المترددة . التحدى الذي يواجه المفاوض يتمثل في أن يحتال للأمر لتحديد أين ومتى توجد . الدخول إلى رءوسهم لتحديد وضع نقطة تحولهم أو إنكسارهم ، يمكن أن تكون واحدة من مهام المفاوض الأكثر قرباً إلى

الفطرة السليمة (ومن ثم ، الاستفادة من السمة 5-الموهبة) . ومع ذلك ، تعني الموهبة معرفة إلى أي مدى يمكن دفعهم ، لأن كل فرد لديه عتبات انفعالية مختلفة . المفاوض غير المدرب جيداً من المحتمل أنه سوف لا يكون لديه نقطة التحول ذاتياً ، وبسبب هذا ، سوف يتخذ قرارات في لحظتها استناداً إلى ما هو (أو هي) معد لقبوله.

قراءة نقطة تحولهم تتناول قراءة الموقف استناداً إلى الربط بين المعلومات، طرح الأسئلة ، وقراءة تصرفاتهم . يجب أن يساعدك الجميع للتعرف على إلى أي مدى يحتاجون إلى الصفقة ، وإلى أي مسافة سوف يذهبون . يمكن أن يلعب الوقت دوراً هنا. حيث تستمر المفاوضات على مدى أسابيع أو شهور ، سوف يوافق الكثير على العروض التي سوف تكون غير مقبولة أثناء المراحل المبكرة من التفاوض . أحياناً تعمل عملية التفاوض على تمزيقهم ؛ إنها يمكن أن تكون في صورة الخيارات الأخرى التي اعتقدوا إنها قد تلاشت ، أو أن الوقت والمجهود الذي يبذل في التفاوض سوف يكون من الأفضل بذلهما في مهام أخرى ، لذلك ، فإنهم ينهون الصفقة . أحياناً تتغير الظروف على مدى فترة التفاوض ، بما يفتح الأبواب أمام المزيد من الفرص أو البدائل ، ومن ثم التأثير على تدفق الأحداث .

تحت الضغوط الكبيرة ، البعض ربما مشهورون بالاستسلام ونسيان نقطة تحولهم بالمرة. كم مرة قد سمعت عن أشخاص الذين خرجوا من المزادات التي يدفعون من أجلها بأقل من الحد الذي وضعوه لأنفسهم لأنهم قد وقعوا في مصيدة حرارة اللحظة ؟ تستطيع أن تقرأ حدود الطرف الآخر من خلال

- أنواع الاقتراحات التي يقدمونها ؛
- اللغة التي يستخدمونها لتبرير تحركاتهم ؛
- مقاييس الوقت التي يعملون في إطارها ؛
- حجم وتكرار تنازلاتهم أو اقتراحاتهم المضادة .

سـوف يسـاعدك هـذا عـلى تحديـد نقطـة تحـولهم . وضـعهم الافتتـاحي واستجاباتهم إلى وضعك سوف يساعدك على إلقاء الضوء حيث تفكر أين يمكن أن تتم التسوية . تحت الضغط غالباً يقول الناس (دون أن يدركوا) عكس تماماً مـا يعنـون أن يقولوه بالفعل . على سبيل المثال ، إذا قالوا " إننـا دفعنـا مـرة 60$ في السـاعة مقابـل هذا ، ولن نفعلها مرة أخرى " فإنهم لا يوجهون هذا الكلام إليك ولكـن إلى أنفسـهم . وحتى إذا لم يصدقوه ؛ إنكارهم هو الذي دفعهم إلى هذا السلوك ، ولـذلك أنصـت إلى ما يقولونه . إذا لم يكونـوا مسـتعدين لأن يـدفعوا 60$ في السـاعة ، لم يكـن ليشـعروا بالحاجة إلى ذكرها .

غالباً ، سوف يقولون لك بأنهم غير مهتمين باقتراحك ويطلبون منـك تحسـين عرضك . سوف يقولون بأن لديهم خيارات أخرى وربما تبدو قابلة للتصديق تماماً . إنها الطريقة لكي تستفسر للتوضيح ماذا يقولـون ، والإجابـات والأسـباب التـي تسـتخرجها هي التي تعبر عن حالات البصيرة الحقيقية التـي تبـدأ في الظهـور (أنظـر السـلوك 8 : اطرح أسئلة بفعالية).

حدد نقطة تحولك

يمكنك أن تصل إلى تحديد نقطة تحولك عندما تخطط لإدراك مـا هـو بـديلك الأفضـل في حالة انهيار المفاوضات . إن بديلك الأفضل للاتفـاق الخاضـع للتفـاوض (BATNA) أحـد طرق تحقيق نقطة تحولك . طريقة أخرى يمكـن أن تكـون "التوقيـت" ، بمعنـى أنـك قـد تفضل الانتظار إلى أن يتحسـن السـوق ، لـكي تتغـير الظـروف في صـالح تقويـة وضـعك ، بافتراض أنك لا تواجه ضغوط الوقت. بالنسـبة للطـرف الآخـر ، ظـروف السـوق ، نشـاط المنافسة من الموردين الآخرين أو العملاء التي يعيشونها ، سوف تساعدهم عـلى تشـكيل مدخل BATNA الخاص بهم ، بافتراض أنهم يميلون إلى ذلك . تستطيع أيضـاً أن تقـيم أيـن توجد نقطة تحولهم عن طريق فحص الاتفاقات السابقة حيث كنت طرفاً في تعاملاتهم من

قبل . يمكنك أن تبحث السوق ، التحدث إلى منافسيهم ، وفي النهاية توقع النقطة الأكثر احتمالاً التي عندها ينسحبون من الصفقة.

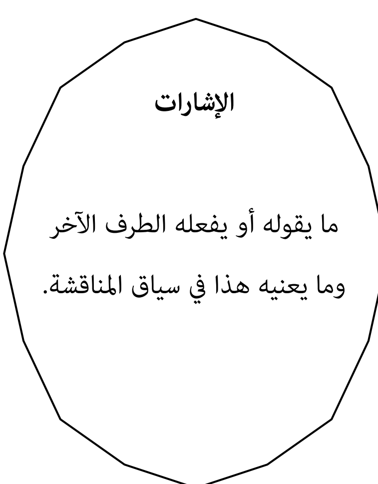
حدد الموضوعات

تذكر أنك تتفاوض مع شخص وليس شركة . إن مثل هؤلاء الأشخاص يحملون معهم مجموعة من الظروف التي سوف تكون متفردة بالنسبة لهم . مقاييس الوقت ، إمكانية توفير الأشياء الكمية ، الملاءمة ، التوقيت ، وهكذا ، سوف يكون لكل هذا بصماته على ما سوف أو ما يمكن أن يقبلوه اليوم . حتى هذا يمكن أن يختلف عن الأمس استناداً إلى الظروف المتغيرة . عندما تتعامل مع تشكيلة من متغيرات التفاوض تحرك إلى فهم قيمة كل موضوع من وجهة نظرهم. حدد مدى حساسيتهم أو شكلهم بالنسبة للأفكار حول كل موضوع .

حدد الموضوعات ذات القيمة العالية لهم . حاول أن تتناول تلك الموضوعات التي يكون لديهم ميول قوية لأن يكونوا أكثر مرونة بالنسبة لها كجزء من تكوين صورة أكثر دقة حول أين ومتى توجد نقطة تحولهم . يمكن تحديد هذا من خلال قراءة ردود أفعالهم على المقترحات . يمكنك أيضاً أن تختبر افتراضاتك بحيث تطرحها كحقائق وتنتظر استجابتهم .

6-أنصت وفسر المعنى وراء الكلمات

راقبهم ، راقب الإشارات . يمكن أن يتضمن هذا عبارات مثل ، "حسناً ، لم يصل هذا إلى المستوى الذي كنا نأمل فيه " أو " لا أستطيع أن أصل إلى أبعد من هذا" أو "كنت أتطلع إلى رقم أعلى ، " كل منها يفترض أنهم في طريقهم إلى تنقيح توقعاتهم .



بصـفتك المفـاوض كامـل المهـارة ، فهـم وضـعهم ، أولويـاتهم ، مصـالحهم وحاجاتهم جزء محوري من مهمتك . إنها هذه الأشياء التـي سـوف يكـون لهـا التـأثير الأكبر على القيمة التي وضعوها على الموضوعات التي أنتم في سبيل التفاوض حولها.

المعلومـات قـوة ، وهـذه إحـدى الطـرق المؤكـدة لبنـاء القـوة : عـن طريـق الإنصات وتفسير وضعهم الحقيقي . إلى أي مدى هم في حاجة إلى هذه الصفقة ؟ كـم عدد الخيارات التي لديهم واقعياً ؟ كم هم معتمدون على قرارهم المبكر ؟ مصـطلح " الوصول إلى داخل رءوسهم ، " له علاقة عضوية كبيرة بالخروج من رأسنا الذاتية . بدلاً من التركيز على أفكارنا ومشـاعرنا ، نحـن في حاجـة إلى أن نحـول اهتمامنـا بـوعي إلى أفكارهم ومشاعرهم الذاتية .

الإنصات إلى ما يقوله الطرف الآخر جزء فقط من مهارة الانخـراط في قراءتـه وفهمه . ابحث عن عدم التماسك في الطريقة التي يحاولون بها تبرير وضعهم . عنـدما يتحدثون كثيراً ، يظهر هذا ضعف أحاسيسهم كثيراً . إذا بـدأوا يبيعـون مزايـا عرضـهم أثنـاء التفـاوض ، فـإنهم شـاعرون بالضـعف . تـذكر سـوف يطبـق نفـس الشيء عـلى الطريقة التي يقرأون بها سلوكك .

- حدد مدى قوة عرضهم أو اقتراحهم . حاول ملاحظة " الكشف عن بيانات ناعمة بصـورة غـير مقصـودة " :: " كنـت أتطلـع إلى حـوالي 500$ إذا كـان ذلـك يبـدو معقولاً ؟" هذا ليس عرضاً قوياً ، إنه مثال واضـح جـداً يتحـدث عـن شـخص مـا شاعراً بعدم الارتياح عند تقديم عرضه الافتتاحي . غالباً نحصـل عـلى تلميحـات واضحة قليلاً ، ومع ذلـك يمكـن أن تكـون هنـاك أمـارات داخـل طريقـة تقـديم اقتراحهم . حاول أن تنصت إلى ما يقال وكيف يقال . قيمة الإنصات تفـوق كثـيراً تلك التي يمكن أن تتحقق مما كان عليك أن تقوله .
- المجال الآخر للتركيز عليه يتمثل في الإنصات إلى الأسـئلة التـي تطـرح . عـلى سبيل المثال ، إذا سئلت ، إذا كانت متاحة اليوم ، أو إذا كان يمكنك أن تدفع

نقداً ؟ بدلاً من أن تجيب ببساطة على تلك الأسئلة ، يجب أن تفكر حول "لماذا" يطرحون مثل هذا السؤال ، وربما تسأل في المقابل لماذا هذا مهم بالنسبة لهم. إذا انغلقت على ما بداخل رأسك الذاتية حينئذ سوف تفقد الفرصة لوصف الأشياء التي تكون مهمة بالنسبة لهم.

- عندما تكون قد استمعت جيداً ، توقف وفسر المعلومات التي قدمت . يجب أن يكون هذا قبل أن تشعر بأنك ملتزم بالاستجابة . بالنسبة للكثيرين الوقت الذي يؤخذ يعطي إحساساً بعدم الراحة ، ولكن المعلومة الجديدة تحتاج إلى وقت لدراستها . إذا كانوا يبيعون وافتتحوا عرضهم بما قيمته 500$ ، حيث يمكن أن تكمن نقطة تحولهم ؟ فكر في هذا قبل أن تستجيب. من أجل القدرة على أن تنصت بحوية للمعلومات التي قد تساعد على تقدم التفاوض ، بدلاً من استخدام الوقت المتاح في التفكير حول ما ترغب أن تقوله فيما بعد ، استثمر بشدة سمة حب الاستطلاع لدى المفاوض الماهر ، (السمة 7 ، الفصل الرابع).

الإغراء لكي تتحدث عندما يكون الضغط قائماً أو أن الصمت هو سيد الموقف يمثل قوة يصعب مقاومتها . قدرتك على مقاومة هذا الإغراء سوف يلعب دوراً محورياً في ترسانة أسلحتك التفاوضية . تعلم أن تغلق فمك ، وتحدث فقط ، وتحدث عندما يكون لديك شيء ذات قيمة تقوله ، أو تكون جاهزاً لدفع عجلة الإجراءات إلى الأمام – دائماً بوعي ومع القصد .

7-خطط وأعد مستخدماً كل المعلومات المتاحة

يوجد ارتباط مباشر بين المفاوضات الناجحة بأي مقياس ، والوقت المستثمر في الإعداد . يمكن أن يكون التخطيط على مستوى بساطة وضع جدول أعمال ، أو على مستوى تعقيد إدارة الكثير من أصحاب المصلحة المنخرطين في مفاوضات متعددة حول العالم يطلبون باستراتيجية تفصيلية وتحليل تاكتيكي لكل ما

يهم . من المهم التأكيد على كيف أن التخطيط الحساس منضبط كدراسة وكسلوك كما يمارسه عدد قليل من المديرين بصورة صحيحة ، مع أخذ الاتجاه الذي لا يزال يستطيعون الأداء بدونه في الاعتبار . سوف تكتشف هذا بمزيد من العمق في الفصل الأخير من هذا الكتاب .

يدرك المفاوض كامل المهارة أن هذا هو فرع المعرفة الذي تتجاهله متحملاً مسئولية خطورته . البصيرة ، الخيارات ، الثقة ، التوجيه ، المعرفة ، والرقابة يمكن اكتسابها من الإعداد مستخدماً كل المعلومات المتاحة . لا ينبغي على المفاوضين أن يقللوا من شأنها أبداً ، وبالنسبة للكثيرين تقف حالات الأنا عائقاً على الطريق . يظهر هذا في اتجاه الألفة مع الموقف أو العلاقة التي تنتج إعداداً ضعيف الجودة أو بدونها . نحن جميعاً نعمل تحت الضغوط وأن مهمة التخطيط غالباً يمكن التراجع في القيام بها أو حتى نسيانها لصالح المهام "الأكثر إلحاحاً". يجب أن يأخذ التخطيط الوقت الذي يستحقه . لقد ثبت مراراً وتكراراً أن المفاوضين الفعالين يخططون. إنهم يخططون :

- ماذا تسأل ؛
- بماذا تفتتح وضعك ؛
- ما هو جدول الأعمال التشغيلي الذي تستخدمه ؛
- كيف تفتتح حديثك ؛
- كيف تستجيب ؛
- ما المعلومات التي يحتاجون إليها ؛
- أين ومتى سوف يعقد الاجتماع ؛
- من الذين أو الذي نحتاج إلى مشاركته ؛
- متى سوف تبدأ المناقشة وهناك الأكثر من ذلك .

الوقت الذي تبدأ فيه الدخول إذا رءوسهم يأتي أثناء إعدادك . تدبر أو توقع قيمة الموضوعات المختلفة بالنسبة لهم ، وكيف يمكن أن تؤثر الظروف المتغيرة على منظورهم حول الاتفاق .

ركز اهتمامك على كل متغير من المحتمل أن تناقشه وكن دقيقاً حول المعلومات التي تحتاج إليها أو الأسئلة التي تخطط لطرحها قبل اجتماعك. لا تتخطاها ، افعلها لأنها تؤتي ثمارها مرات مضاعفة .

احتفظ بسجل لتبسيط التخطيط في المستقبل . تدبر في من تسعى إلى مشاركته في اجتماعك التفاوضي . أشرك آخرين معك في مرحلة إعدادك حيث تشعر بأنه قد يكون لديهم شيئاً ما يضيفونه ، اسمح لهم أن يختبروا افتراضاتك . مشاركة الآخرين ، لا تقوى فقط انضباطك وممارستك ، ولكنها تجذب الأفكار والمناهج التي ربما لا تكون قد أخذتها في الاعتبار بنفسك .

خطط جدول الأعمال ، وضع خريطة للموضوعات ، والتي يمكن طبقاً لظروف معينة تتعامل على أساسها . رتب لفهم قيم الوحدة المشاركة مقابل كل من المتغيرات لكي تستطيع أن تكون مستعداً للتعامل . على سبيل المثال ، تستطيع أن تبدأ بتخطيط وضعك الافتتاحي ، أو مراجعة اتفاقياتك التعاقدية القائمة. حدد مجال الموضوعات للمساعدة على تصور المتغيرات الممكنة، وحالات الأخذ والعطاء ، والتي بدورها سوف تساعد على ثقتك في نفسك وأداءك عندما يبدأ اجتماعك.

قد يأخذ الإعداد لبعض المفاوضات أسابيعاً أو حتى أشهراً . حتى المفاوضات الروتينية يجب أن تعطي الوقت اللازم لتناول الموضوعات ، القيم والإمكانيات منذ البداية وحتى النهاية . إنها توفر البصيرة ، الثقة والهيكل الذي تسير في إطاره المناقشات . لا ينبغي أبداً تجاهل أو التقليل من شأن التخطيط باعتباره جزءاً من عملية التفاوض .

على المستوى الاستراتيجي يجب أن يتضمن تخطيطك وإعدادك تسلسل الأحداث ، إدارة الاتصال عبر أصحاب المصلحة المتنوعة ، والعمل خلال كيفية وضع إطار لمقترحاتك ، والإعتماد على استراتيجيتك ، تحديد مرساة مرجعية لوضعك ، التي سوف نغطيها بمزيد من التفاصيل في الفصل التاسع .

8-اطرح الأسئلة بفعالية

في مارس 2007 ، اعترف أحد كبار المسئولين في الحكومة البريطانية بأنه أسفه الأكبر لم يكن حول تحدي الافتراضات التي اتخذت حول وجود أسلحة الدمار الشامل قبل غزو العراق . لقد اعترف بأن المزيد من الأسئلة كان يمكن أن تسرع المزيد من الإجابات التي قد كانت من الممكن أن تغير مسار التاريخ .

وضع الأسئلة مفتوحة النهايات لفهم استخدام الطرف الآخر للمجال ، الشروط، المخاطر ، الخيارات ، والعقبات والتي تشكل حروفها الأولى STROB ، تعتبر جزءاً من منهج المفاوض كامل المهارة لضمان عدم ترك حجر بدون لمس . هذا المنهج الموجه يمكنك من تخطيط كيفية استخراج معلومات أكبر كثيراً من المحتمل فيما بعد .

- المجال Scope (اختبار المقاييس ، الافتراضات ، ومستوى الأهلية).
- الشروط Terms (فحص متطلباتها وكيف يمكن تدفيعها).
- الأخطار Risks (تحديد الفرص للقيمة وتوزيع الخطر).
- الخيارات Options (تحديد بدائلها).
- العقبات Barriers (توقع مجالات الاعتراض أو الحساسية التي يمكن أن تحرك المقاومة).

بالنسبة لكل عنصر من هذه المجالات ، فإن فئة المفاوض كامل المهارة كجزء من تخطيطهم سوف يبتكرون خمسة أسئلة مفتوحة النهاية تساعدهم على الانفتاح ، التوسع في المعرفة والفهم :

1- افحص توسيع المجال في الاتفاق كجزء من توسيع أو تضيق علاقتك . يمكن أن يتضمن هذا دراسة استمرارية العلاقة ، الاعتمادية ، الخطر أو عوامل أخرى، والتي تخلق مجالاً أكثر اتساعاً لتعظيم القيمة.

2- دون الشروط التي تعتقد أنها سوف تحدد الملامح والقيمة النسبية بالنسبة لها. يمكن أن يتضمن هذا متطلباتها وموضوعاتها الأساسية أو المتعلقة بكيفية قياس أداء المفاوض الفرد.

3- سجل أي موضوعات قد يرونها هم أو أنت أنها مرتبطة بالخطر . يمكن أن يتضمن هذا مقاييس الوقت ، علاقات الطرف الثالث ، افتراضات السوق ، إلخ .

4- تسجيل أي من أو كل الخيارات التي تعتقد أنها قد تكون في الحدث الذي يدفع بمفاوضاتك إلى الصعوبات . في حالة الدخول في مأزق ، ماذا سوف يفعلون ؟

5- سجل العقبات المحتملة ، الموضوعات أو الأهداف التي من المحتمل أن تكون حاضرة.

أسلوب STROP التقنى يستخدم لتحويل أسئلتك إلى نظام من الأهمية دون قمة عشر أسئلة واستخدام هذه المعينات التفاوضية أثناء المرحلة الاستكشافية للمفاوضات .

الأسئلة المفتوحة ، المغلقة ، البلاغية ، والافتراضية متاحة كجزء من ترسانتك التفاوضية . كن حريصاً ، حيث – إذا نظر إليك على أنك محققاً أو مستجوباً، فإنه من المحتمل أن تستثير الشك والمقاومة . استثمر أسئلة " ماذا لو" لكي تدرك كيف يمكن أن يستجيب الطرف الآخر للسيناريوهات المختلفة واتجاهاتهم نحو الخطر يمكن أيضاً أن تساعد أثناء الاجتماعات الاستكشافية . إنه يمكن أيضاً استخدامها للمساعدة في تحديد الأولويات وقيمة مواضع الطرف الآخر حول موضوعات معينة . " ماذا لو طلبت 50,000 ؟ " ، " ماذا لو طلبت 1000.000؟ " ، لذلك ، ماذا لو طلبت 600,000 حينئذ ؟ -هذه هي الأسئلة التي سوف تساعدك على فهم اقتصاديات الحجم . عندما تأخذ خطوة أبعد يمكنك أن تبدأ أسئلة حول التوقيت ، شروط السداد ، وكل المتغيرات الأخرى مع حالات هذا النوع من الأسئلة " ماذا لو " للمساعدة على إدراك كيف تشكلت

قاعدة تكلفتهم ، ما هو الأكثر سهولة بالنسبة لهم للموافقة ، وأين تقع المرونة داخل قائمة اهتماماتهم .

لذلك ، مع التخطيط بصفة عامة ، ابذل مجهوداً عن وعي للعمل على توظيف أنواع الأسئلة المختلفة . إنها سوف تساعدك على تحقيق السيطرة على المواقف . إذا كنت تطرح أسئلة ، حينئذ تكون قائداً للمناقشة ، دون التزام أن تزودهم بالمعلومات . إذا كانوا مترددين في الإجابة ، حاول تكرار السؤال بطريقة مختلفة ، ولكن كن حذراً ، إنك يمكن أن تتنازل عن مصالحك بدون قصد فقط من خلال الطريقة التي تطرح بها الأسئلة .

سوف يتمتع المفاوض كامل المهارة بالثقة بالنفس لكي يكون مرناً ، وسوف يستخدم الجمع بين أنماط الأسئلة لتمكينهم من استخراج المعلومات الأكثر فائدة .

أنواع الأسئلة

- أسئلة الاتصال تساعد على بناء الألفة : " كيف كان حالك منذ لقائنا الأخير؟ هل أمضيت أجازة سعيدة ؟ كيف تسير أعمالك ؟"
- أسئلة التنقيب أو سبر الأغوار تساعد على الوصول إلى المزيد من المعلومات : "ماذا تعتقد حول أنشطة أحدث منافسيك ؟
- أسئلة الاستفهام تساعد على تشجيع الآخرين حول التفكير في حلول لأنفسهم : " لماذا هذا مهم بالنسبة لك ؟"
- أسئلة المقارنة تساعد على اكتشاف التفاصيل : " كيف كانت حالة دائرة العمل منذ تقديم المنتج A ؟ كيف تغيرت الأمور منذ أن بدأت حملتك الترويحية ؟ "
- أسئلة التوسع للتحدى : ماذا تعنى ؟ كيف نفعل هذا بطريقة أخرى ؟ فيما تفكر تحديداً ؟ ماذا تعني عندما تقول .. ؟ " كيف تستطيع التأكد من ذلك ؟ "

- أسئلة البحث عن الرأي تختبر معلوماتهم وتفكيرهم : " كيف تشعر حول... ؟ ماذا تفكر في ... ؟ ما هي أراؤك عن ... ؟
- أسئلة التأمل / التلخيص لاستخراج الأفكار معاً واختبار فهمها ، وتلخيص ما قد قيل : "لذلك تعتقد أننا نحتاج إلى تقديم هذه السلسلة الجديدة؟ إنك تعتقد أن السلعة سوف تحقق س ؟ كما أفهمها ، أنت تعتقد أنك تستطيع تسليمها ؟"
- أسئلة مغلقة تساعد على تأمين الاتفاق : " متى يجب أن نبدأ – أثناء مايو أو في بداية يونية ؟ أستطيع أن أسلم في الأسبوع الأول أو الثاني من هذا الشهر ؛ ما هو الأفضل بالنسبة لك ؟ ما هي الكمية ؟ "
- الأسئلة العاكسة تعمل على عكس السؤال وتأكيد النقطة : نحن نعتقد أننا نستطيع تسليم هذا لك ." هل تعتقد أنك تستطيع تسليم هذا ؟ "
- الأسئلة الموجِّهة تساعد على تأمين إجابة مرغوبة : " إنك لا تستطيع أن تنكر ذلك ... ؟ أليست هذه حقيقة أن ... ؟ إنك سوف لا تقول أن ...؟ هذا عرض عظيم ، أليس كذلك ؟
- أسئلة بلاغية تساعد على منعهم أن يقولوا أي شيء : أسئلة لا تتطلب إجابة : " هل نحن حقيقة نريد أن نفعل ذلك ؟ وكيف قد حدث ذلك؟" ضمنياً أنت تعرف بالفعل .
- أسئلة متعددة التي تساعد على الحصول على اتفاق في شكل حزمة : " لقد قلت أنك تستطيع تلبية التواريخ النهائية ؟ أوه ، وسوف تلبي مواصفاتنا ، وبالمناسبة ، تستطيع أن تفعل هذا من أجلنا ، أليس كذلك ؟"
- أسئلة مغلقة التي تساعد على إنشاء حقائق / معلومات محددة : هل تفعل هذا ؟ هل لديك القدرة على التسليم ؟ هل تستطيع تلبية متطلباتنا ؟ هل تحتاج إلى مساعدة لتنفيذ هذا العرض ؟ "

9-دائماً تناول التنازلات بفعالية وبشروط محددة

كل تعامل تجرية يجب أن يكون مدروساً ومشروطاً

الهدف من كل تعامل أن تبني قيمة أكبر لدائرة عملك نتيجة لكل عملية تجارية. حيث لا توجد قواعد في التفاوض ، فإنك تستطيع نظرياً ، تقديم أي شيء له قيمة بالنسبة لهم ، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون تحركاً تعاونياً . أي شيء يريدونه ، يمكن أن يحصلوا عليه ، في مقابل شيء ما تريده أنت. حينئذ ، كل تبادل تجاري يجب أن يصمم لكي يزودك بمكسب صاف. عملياً، سوف تريد بالطبع أن توازن أي متغير باعتباره من بين مضامين التعامل فقد يكون أكثر إتساعاً من مجرد القيمة المالية.

تخيل لاعب كرة قدم دولي في سوق الانتقال إلى ناد آخر . يتضمن التفاوض وكيل اللعب ورئيس مجلس إدارة نادي كرة القدم . يتكون جدول الأعمال أتعاب الانتقال ، التوقيع على الأتعاب ، طول فترة العقد ، المرتب والمكافآت ،وسلسلة من الحوافز المرتبطة بالأداء ، والالتزامات التي على اللاعب مراعاتها . يمكن أن تتضمن المتغيرات أيضاً مراحل التسديدات في علاقتها بحالات ظهور اللاعب ، عدد الأهداف التي يسجلها ، أو إذا ما كان يظهر ممثلاً للبلد . سوف يحدد كل متغير الملامح كجزء من مجموعة من حالات الأخذ والعطاء المشروطة . عند يكون النادي قد اختار لاعبه ، يريد أن يضمن حصوله على أقصى قيمة من خدمات اللاعب. في نفس الوقت ، قد يكون اللاعب متطلعاً إلى أقصى دخل أو إلى المرونة داخل العقد المشهورة بعبارة " الشروط الشخصية." كل من المتغيرات يمكن تكييفها كجزء من التفاوض الذي يأتي بعد ذلك ، والعملية المشاركة يطلق عليها التنازلات الخاضعة للتعامل .

عند تناول التنازلات الخاضعة للتعامل ، فإنك لذلك تحتاج إلى أن تحدد خلال تخطيطك وطرحك الأسئلة ما هو المهم بالنسبة لهم . سوف

يساعدك هذا على صياغة المقترحات التي تشتمل على التنازلات التي تمثل التكلفة الأقل بالنسبة لك ، ولكنها تعني القيمة الأكبر لهم . في المقابل ، شروطك تتطلب أن يوفروا الحركة التي تحسن قيمة الصفقة بالنسبة لك . يبدو هذا منطقي ، منصف ، وشفاف ، ولكنه ليس كذلك ، لأن ما يعرضونه سوف لا يكون أكثر من التزامهم بالكامل ، وعادة هذا شيء ما يمثل الحد الأدنى للتكلفة بالنسبة لهم.

فهم مضامين عرضهم حيوي جداً إذا كان عليك أن تقيم ما تريده في المقابل. سوف تأتي ابتكاريتك بالعجائب عندما تتحرك بعيداً عن السعر فقط ، وتركز على إجمالي التكلفة أو إجمالي القيمة .

تذكر دائماً أن تضع شرطك أولاً ، حيث سوف يسمعون فقط ما يريدون سماعه. إذا جاء التنازل أولاً بدلاً من الشرط ، فقد يحجبوا أي شيء يأتي بعد ذلك يمكن وضع هذا في إطار مثل :

" إذا أنت .... حينئذ نحن ... "

أنت أيضاً أقل احتمالاً للتعطيل حيث أنهم لم يسمعوا بعد ماذا في جعبتك بالنسبة لهم بعد .

التنازلات والشروط التجارية مستخدماً الأسئلة الصحيحة

مرة أخرى ، يمكنك اكتشاف التعاملات التجارية باستخدام أسئلة " ماذا إذا . على سبيل المثال ، " ماذا إذا أعطيناك تاريخ ابتداء أكثر مرونة ؟ هل يساعدك ذلك على تلبية متطلبات القوى العاملة ؟ أنت لم تقدمه ، فقط تكتشف قيمة وقياس رد فعلهم إلى الاقتراح . إذا قالوا أنهم سوف يقبلونه ، يمكنك حينئذ أن تجعله مشروطاً على أساس تنازل أعمق الذي سوف تقبله.

حاول أن تكون مبتكراً عند تحديد اختيارات التعامل التجاري . تغيير شكل الصفقة دائماً يمكن أن يساعد. يمكنك أن تسألهم ببساطة " ماذا سوف

يساعدكم " أو كيف يمكنني أن أجعل هذه الصفقة أكثر ربحية بالنسبة لكم؟" إنها تبدو واضحة ، ولكن مرة أخرى ، الكثيرين يقعون في مصيدة التنافس حول الوضع أو التركيز على ما لا يمكن أن يفعلوه حتى لا تضيع منهم الطريق . بالطبع يمكن أن تكون الإجابة عرض أمارات حول ما يمكن أن يكون عليه وضع اقتراحك القادم .

تستطيع أن تتعامل تجارياً بفعالية فقط إذا فهمت أو أجريت قياساً لموضوع ما في شروطهم . جزء من هذا قد تعرفه من فهمك لسوقك ، وجزء قد يكون من أي تاريخ يكون لديك مع الطرف الآخر . تذكر ، الأخذ والعطاء من خلال التكلفة المنخفضة والقيمة العالية ، يجب أن تسود تعاملاتك التفاوضية منذ البداية وحتى النهاية جزء من برامج إعدادك قبل أن تبدأ التفاوض . تدبر بعمق التعاملات التجارية . تدبر بعمق تحركاتك المحتملة .

تذكر ، الكرم في التعاملات التجارية يولد الطمع . لا شيء مجاناً في هذا العالم ، وإذا بدأت السماح بالتعاملات التجارية غير المشروطة ، الطرف الآخر سوف إما يساوره الشك ، أو يظهر طمعه بوضوح .

10-طبق المهارات التحليلية لإدارة قيمة الصفقة

حيث تتفتح ملامح التفاوض

عندما تتفتح ملامح التفاوض يصبح إجمالي القيمة أو التكلفة غالباً أكثر تعقيداً حيث يزداد عدد الموضوعات . يتضمن هذا المفاوضات التي تشتمل على عدد من المتغيرات المتداخلة ، التي يحتاج كل منها إلى الموافقة عليه ، والكثير منها سوف تكون متداخلة .

دعنا نقول إنك في طريقك إلى الموافقة على عقد يتناول أثاثا مكتبياً . توجد سلسلة من الموضوعات مطلوب الاتفاق عليها. لقد تقدمت باقتراح تقصير فترة شروط السداد في مقابل تخفيض الدفعة المقدمة أو الإيداع . لكي تكون قادراً على تتبع مدى تقدم مفاوضاتك فإنك تحتاج إلى فهم تكلفة وقيمة كل متغير لكل منك ومن الطرف الآخر .

إنك تحتاج إلى أن تحسب الوفورات بالنسبة لهم في حالة تقصير فترة شروط السداد وكيف سوف يقيمون الوديعة المخفضة ، أحياناً يكون ذلك حرفياً مع تفتح ملامح التفاوض . بالطبع يسير هذا يداً بيد مع فهم هذه القيم أو التكاليف من منظورك الذاتي . يمكنك استخدام مهاراتك التحليلية في فهم مضامين استجاباتهم ، وتدبر ماذا يمكن أن يكون عليه اقتراحك القادم

" سوف نقبل وديعتك المخفضة ، والمرتبطة بتخفيض جدول تسديداتك من 12شهراً إلى تسعة أشهر . "

كيف يمكن أن يؤثر هذا على القيمة الكلية للاتفاق ؟ هل يجب أن تجنب هذا الموضوع الآن وتفحص كيف يمكن تقديم الشروط الأخرى كجزء من المناقشة ؟

فهم مضامين التعاملات التجارية مسألة حيوية لتناول الإمكانيات والفرص من البداية إلى النهاية حيث " تجهز الصفقة هندسياً " بصورة فعالة . ليس معنى هذا أنه عليك أن تكون على دراية سريعة بالأرقام ، أو عليك أن تحلل على مستويات عالية للعمل خلال اتفاقيات أكثر تعقيداً . إنه عليك أن تضمن ببساطة خلال مثل هذه الأنشطة في الوقت الذي أخذته لنفسك أو الطريقة التي فوضت بها أو عالجت بها مثل هذه الأنشطة عبر جهاز الكمبيوتر ، أن تكون واضحاً حول القرارات التي تتخذها .

تزداد الصعوبة عند تقييم الموضوع ا لتجاري عندما يكـون غـير محسـوس أو أقرب إلى أنه معنوياً . قد تكون بعض الأمثلة :

- تغيير شروط الانسحاب ؛
- الاتفاق على توصية تقديرية ؛
- المرونة في تواريخ الانتهاء ؛
- عرض الحقوق الحصرية .

فهم كيفية تقييم هذه الأنواع من المضامين داخل اتفاق ما مهم ، وخاصة إذا كان عليك أن تتعامل معها تجارياً بصورة فعالة . قـد تكـون التكلفـة ذات شـأن قليـل بالنسبة لك ،ولكن لها أهمية لافتة بالنسبة للطرف الآخر .

أثناء تفاوضاتك تتبع اقتراحاتكم واقتراحاتهم عن طريق توثيقهـا ، ومـن ثـم ، يمكنك مراقبة تقدم وتحرك كل موضوع . تتبع ماذا كان اقتراحهم الأخير، وماذا تعـادل قيمة الصفقة بالنسبة لك . اليوم ، يستخدم كثير من المفاوضين نظـم أو وثـائق حفـظ البيانات إليكترونياً لتحليـل سـيناريوهات " مـاذا إذا" ، وتتبـع المقترحـات ، وخاصـة في حالة عقد قائم يعاد خضوعه للتفاوض والموضوعات التي تحت المراجعة متماسكة .

إذا ، على الرغم من هذا ، تجد نفسك تناضل مع الأرقـام ، خـذ وقتـك . وفـر وقت خاص لإعادة الدراسة ، أو خذ شخص ما معك إلى التفـاوض ، ويكـون متخصـص ومتفرغ للأرقام . إذا أصبحت داخـل مصـيدة الأرقـام ، سـوف لا تكـون مسـيطراً عـلى مجريات التفاوض . إذا لم تفهم الأرقام ، فإنك تقـع في مصـيدة الاتفـاق عـلى شيء قـد يثبت بعد ذلك إنه يدعو للأسف ، والأسف الشديد .

في الميــدان التجــاري ، التفــاوض يتنــاول المــوارد ، المصــالح ، الأولويــات ، التفضـيلات ، وحتـى الأحقـاد . توجـد تشـكيلة واسـعة مـن الموضـوعات المحسوسـة

وغير المحسوسة ، يحمل كل منها إدراك بالقيمة . بالطبع هنالـك الأمـوال . إذا لم تكـن واعياً بتداعيات وعواقب اقتراحاتـك . حينئـذ لا تكـون مسـيطراً . اجعـل ذلـك شـغلك الشاغل لتحديد ما تستحقه كل الموضوعات الخاضعة للمناقشـة التـي تكـون مسـئولاً عنها في التفاوض .

11-أخلق وحافظ على مناخ الثقة الملائم

خلق مناخ ملائم للثقة مهم جداً إذا كان على الطرف الآخر أن يقبل أفكارك باعتبارهـا مساعدة بصـورة أصـلية ، وإذا كـان علـيهم أن يدرسـوا الخيـارات التـي تطرحهـا عـلى الطاولة . تذكر بأنك مسئول عن مشاعرهم وعن المناخ السـائد أثنـاء التفـاوض . إذا لم يشعروا أن الأفكار المطروحـة في مصـلحة التقـدم المتبـادل ، فـإنهم ببسـاطة سـوف لا يرحبون بها .

حيث يوجد صراع مدرك أو غير مدرك ، فإنه مـن الصـعوبة خلـق منـاخ ثقـة حيث كل طرف ينجذب نحو حمايـة مصـالحه الخاصـة . قـد لا يكـون الطـرف الآخـر منفتح الذهن مثلك ، أو أن ميزان القوة (عندما يكون في صالحهم) قد يعني أنهم لا يحتاجون إلى أن يكونوا كذلك . اليد الواحدة لا تصـفق . إذا كـانوا يريـدونها مسـاومة صعبة ، يجب أن تعد نفسك لمراجعـة موقفـك مـن جديـد وأن تعـدل اسـتراتيجيتك . اتجه إلى جدول أعمال واسع النطاق بهدف بناء اتفاق مستدام بـدلاً مـن الانخـراط في معركة تكسير العظام حول السعر.

في العلاقـة المسـتدامة (الســ9-12ــاعة عـلى وجـه السـاعة) مـن الحيـوي المحافظة عـلى قاعـدة حيـث يمكـن أن يحـدث حـواراً بنـاءً دون حاجـة إلى الشـك أو المنافسة . عندما تكون متعاوناً ، ومشاركاً بأفكـار بنـاءة ، ومسـتخدماً بيانـات تسـاعد على تقدم المناقشات ، بدلاً من معاداة الطرف الآخـر ، التـي سـوف تتطلـب التصـاغر والخنوع ، ولكن المنظور الأكـثر اتسـاعاً ، وقبـول المزايـا طويلـة الأجـل ، والتـي سـوف توفرها العلاقة التي تقوم على الثقة والاحترام .

في منطقة السـ4ـاعة عـلى وجـه السـاعة تكـون في قلـب الممارسـة الصـعبة ، وبدون وجود قيود تفرضها علاقة قائمة . تستطيع أن تكون خشناً ، ولكن عندما يكون هناك مستوى عال من الاعتمادية بينكم ، فإنك لا تحتاج فقط إلى أن تكـون متعاونـاً ، ولكن يجب أن تدرك ماذا يمكن أن يوفره التعاون لك أو لكم : أساس لخلق المزيد من القيمة . تخطيطك لتعظيم الأرباح يبقى كما هو . الطريقة التي تحقق بهـا هـذا تـأتي من العمل مع الطرف الآخر ، والتغيرات التي ترافق تحركك فيما بعد السـ6ـاعة .

تفعل بعض الشركـات هـذا في تـدعيم " الشراكـة كنـوع مـن التمويـه حيـث يكونون في حاجة إلى أن ينظر إليهم باعتبارهم شركاء دوائـر أعـمال . في النهايـة يبقـى هدفهم بصفة عامة كما هو : تعظيم الأرباح من خلال أو بـدون التعـاون اسـتناداً إلى حجم القوة التي يمتلكونها.

لكي تحصل على الثقـة يجـب أن تكتسـبها ، وهـذا يحتـاج إلى وقـت وصبر . إحـدى الطـرق التـي تسـاعد عـلى تحقيـق هـذا أثنـاء الاجتماعـات تتمثـل في عـرض المعلومات بطريقة مدروسة وتحت السيطرة . عمليـة المشـاركة في المعلومـات عمليـة تهـم كـلا الطـرفين ، حيـث أنهـا تثبـت أنـك مسـتعد لأن تكـون منفتحـاً ، ومـن ثـم ، كمضمون أن تكون موضع ثقة . لذلك ، تحتاج إلى أن تنظم وأن تدير المعلومات التـي على استعداد لتقديمها . هذا جزء مهم لأي برنامج إعداد مفاوض .

قد يتطلب خلق المناخ الملائم للثقة أن تفعل شيئاً ما أو أن تكون شخصاً ما ، لم تكونه من قبـل . هـذا حيـث يعـود المفـاوض الـواعي إلى ذاتـه أو إلى ذاتهـا . إنهـم يدركون الأنا المشاركة ، يدركون كيف يريد الطرف الآخر أي تعامل ، ويقـدمون جبهـة تعاونية . إنهم يهاجمون المشكلة وليس الأشخاص من خلال تأكيـد أن يبقـى المنـاخ في حجرة الاجتماعات مناخاً بناءً لتحقيق الاتفاقات.

12-ضع واستخدام جدول أعمالك للمساعدة على التحكم في إجراءات التفاوض

جدول الأعمال عبارة عن وثيقة عمل فعالة لكل الأطراف المشاركة والذي يبنى الأساس القوى الذي يدعم سير المناقشات . يساعد جدول الأعمال على التشكيل والسيطرة على إجراءات التفاوض . إنه من أجل توفير الشفافية حول تلك المتغيرات التي سوف تساهم تجاه القيمة الكلية للاتفاق .

غالباً ، يتطلب الاتفاق على جدول الأعمال التفاوض من أجله . الموضوعات التي تشكل ملامح جدول أعمالك المبتدئ سوف يحمل تركيزاً لافتاً بسبب الاعتبارات الواضحة التي تعطي للطرف الآخر . إذا تم الاتفاق عليه رسمياً، فإنها سوف تحمل المزيد من الوزن والمصداقية مقارنة بتلك الجداول التي تقدم فيما بعد أثناء المناقشات.

أكثر عمقاً ، الموافقة على جدول الأعمال قبل الاجتماع يساعد على ضمان أنه ملك لكل المشاركين . إذا فرضت جدول أعمال على الطرف الآخر ، فالاحتمال الأكبر أن يكونوا منصرفين عنه ومتحدين لموضوعاته . يمكنك أن تدفع جدول الأعمال من خلال صياغة واحدة وتقديم مسودة مسبقاً ، أطلب من الطرف الآخر أن يضيف أو يغير أي شيء . في النهاية ، يوافق الطرفان على أن كل البنود التي في حاجة دراسة قد أدرجت ، وأنهما سوف يعملون من خلاله . يقلل هذا من احتمالات لجوء الطرف الآخر إلى مطالب الدقيقة الأخيرة التي لم تؤخذ في الاعتبار . في هذا السيناريو ، تستطيع حينئذ الادعاء بصورة ، مشروعة بأن الموضوعات الجديدة لم تكن أبداً جزءاً من الاتفاق ، وأن كل المقترحات التي قدمت حتى تاريخه قدمت على الأساس بأن مجموعة الموضوعات الكاملة كانت تلك التي ذكرت في جدول الأعمال المتفق عليه . قد لا ينجح هذا دائماً ، عندما يشترك أصحاب المصلحة الآخرون في المناقشات ، ولكنه يمكن أن يساعد في جعل وضعك مشروعاً .

تخيل أنك تعاقدت مع شركة علاقات عامة PR . حيث أنك قد حصرت الخيارات في شركتين فقط ، فإنك تقرر الدخول في مفاوضات لاكتشاف أين يوجد الاحتمال الأكبر لجذب المزيد من القيمة . الآن ، العلاقات العامة تمثل في أفضل أوقاتها خدمة متحدية وخاضعة للقياس . ومع ذلك ، الشروط الأساسية لأي اقتراح سوف تحتاج إلى تشكيل ملامحها كجزء من جدول أعمالك . يمكن أن يتضمن هذا : أتعاب المتابع ، فترة الملاحظة ، طول الفترة الزمنية للعقد ، تشكيلة الخدمات ، التدريب الذي توفره شركة PR ، متطلبات العقد ، وشروط الدفع . لدينا بالفعل سبعة موضوعات تناقش على جدول الأعمال، ومنها سوف تكون هناك موضوعات إضافية ترتبط بالأداء ، التطابق والمخاطر لها اتصال إلى كل من هذه الموضوعات السبعة . مع اتساع جدول أعمالك ، تتسع دراساتك الشاملة ويتسع المجال لتشكيل الصفقة ، وفي النهاية بناء اتفاق ذي قيمة عالية .

تحديد الوضع

حدد وضع السعر ، التكلفة والأتعاب في منتصف الطريق إلى جدول أعمالك . إذا تم تناولها مبكراً أكثر مما ينبغي ، يمكن أن تدعم احتكاكاً غير ضروري ، وخطر ورطة في غير أوانها . إذا تركت إلى النهاية ، عندما يكون قد تم الاتفاق على كل الموضوعات الأخرى ، أن المساحة المتروكة للمناورة تصبح محدودة ، وتدفع المناقشات إلى الوراء حول السـ4اعة من وجه الساعة .

بعض الأطراف تختار أن تحدد الخطوط العريضة لعرضها بالكامل منذ البداية. بعض عمليات العطاءات تتطلب وضعك الافتتاحي عبر كل المتغيرات . على الرغم من أنك قد تكون المالك لكل هذه المعلومات ، فإنك ليست في حاجة إلى أن تسحب إلى الاستجابة وتفريغها كلها إليهم مرة واحدة . لا شيء يتفق عليه ، إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء – لذلك الموضوعات يمكن أن يعاد تناولها وأن يعاد تشكيلها – وقد يتغير شكل الصفقة بالكامل مرات عديدة ، قبل

أن يتم الاتفاق على الصفقة نهائياً . حاول ألا تتعامل أخـذاً وعطـاءً في أكـثر مـن ثـلاث موضوعات في وقت واحد . أكثر من هذا يجعل من الصعب حسابها ، ولا يزال الأسوأ ، الارتباك في فهمها .

أبحث عـن نقـاط جـدول الأعـمال غـير المعلـن ، أو الخطـوط الحمـراء التـي يقدمها الطـرف الآخـر بهـدف التعامـل معهـا مـن منظـور تنـافسي أو مضـاد . عنـدما يفعلون ذلك يتوقعون الحصول على بعض الروافع المالية بالنسـبة للموضـوعات التـي تعتبر مهمة بالنسبة لهم . عندما تظهر موضوعات جديدة على جدول الأعـمال ، تحـر ك لتحديد مشروعية مثل هذه الموضوعات . على العكس تماماً ، قد تدع الطرف الآخر يكسب بعض الموضوعات منخفضـة التكـاليف ، وتكسـب أنـت الروافـع الماليـة التـي تحتاج إليها لتأمين تلك الموضوعات التـي تعتـبر ذات أهميـة ، وفي نفـس الوقـت ذات قيمة عالية بالنسبة لك . تذكر إذا كنت في طريقك إلى أن تخسر أو تتنازل حول بعـض الموضـــوعات ، تناولهـــا بصـــورة مـــترددة ومشروطـة في كـل مـرة . دع الطـرف الآخـر يشـعر بـأن علـيهم أن يعملـوا بجـد واجتهـاد ويبذلوا الوقت اللازم من أجل الحصـول عـلى التنـازل . إذا كـان الأمـر مهـماً بالنسـبة لهـم يجب أن يعطوا المبرر لتأمينه .

من جدول الأعمال ، يمكن اسـتخدام خريطـة طريـق للموضـوع (أنظـر الفصـل التاسـع) لمسـاعدتك عـلى تصـور واكتشـاف الخيارات .

حتـى إذا دونـت مسـودة جـدول الأعـمال عـلى السـبورة الورقيـة flip chart

خريطة طريق للموضوع ؟

أداة تخيلية لتجميع المتغيرات وفحص الحالات المثالية للأخذ والعطاء . توجد طرق عديدة لتجميع المتغيرات معاً لاستخراج القيمة العظمي. تسمح لك خريطة طريق الموضوع "للتعامل" مع الإمكانيات لإعطاء الشكل الرسمي لتعاملاتك المشروطة والسابق إعدادها.

في الحجرة قبل اجتماعك بدقائق ، تكون قد خلقت التصور بأنك مستعد. يوفر هذا أساس لاكتشاف المتغيرات التي تحتاج إلى اتفاق مع الطرف الآخر بطريقة أكثر تضامنياً .

13-فكر بصورة ابتكارية لصياغة المقترحات التي تساعد على تحريك الصفقة إلى الأمام التفكير بصورة ابتكارية (أنظر الفصل الرابع) – بمعنى أن تفكر حول الموضوعات والإمكانيات التي يحتمل أنه لم يسبق دراستها أو تناولها من قبل – يمكن أن تدفع التفاوض إلى الأمام . تصور نفسك نحّاتاً : التصميم ، الإطار ، والتشكيل بطريقة فنية . قف إلى الخلف وإفحص تقدمك من زوايا وحالات منظور مختلفة . إنك منخرط في نحت شيء ما ذات قيمة عالية جداً أكبر من الإجمالي الكلي للمواد المستخدمة . يفسر المفاوض المبتكر الإمكانيات أمامهم ، ويعتبر التحدى القائم كإحدى القيم المبتكرة .

إذا كان لديك فهم جيد لدوافع واهتمامات الطرف الآخر ، وكنت قادراً على قياس القيمة التي يضعونها على الموضوعات المختلفة وخاصة تلك غير المحسوسة إلى حد ما ، هنا توجد إمكانية تقديم المقترحات التي تساعد كل منكما على تناول الصفقة من زوايا مختلفة . تتضمن المقترحات المبتكرة فحص فرصة القيمة الكلية ، والترحيب بالمناقشات والأفكار حول كل موضوع سوف يؤثر على القيمة الإجمالية . لابد من وجود بعض درجات الثقة بين الأطراف المشاركة من أجل هذه المناقشات ، وأيضاً توازن نسبي في القوة ، وإلا ، فإنه من المحتمل أن تسحب إلى الوراء حيث السـ4اعة والمساومة الصعبة . ومع ذلك ، مع

تساوي كل الأشياء ، فإن فرصة بناء القيمة تأتي بصورة جيدة من التفكير الابتكاري.

" مع وجود جدول أعمال أكثر اتساعاً ، تتعاظم الإمكانيات وأيضاً الأخطار "

أعرف من أحدى الصفقات أنها بدأت من خلال ستة متغيرات. مع الانتهاء من اكتمال جلسة التخطيط الأولى ، قد حددنا 57 متغيراً ، كل منها له بصمة ما على الاتفاق . ذهبنا إلى أن أطلقنا عليها صفقة شركة Heinz (المشهورة بعدد معلبات وزجاجات الأطعمة التي تقدمها للجمهور) على الرغم من أن الصفقة ليست لها علاقة بالأطعمة المعلبة . كل عرض كان مشروطاً ، وهكذا نحن جدولنا الأفكار المشروطة كجزء من المناقشات .

أحياناً ، يكون عليك أن تخبر الطرف الآخر بما هو المهم ، وإلاً ، فإنك لا تزودهم بالفرصة لجعل الأشياء ممكنة . يمكن أن توفر المناقشات الاستكشافية التفصيلية فرصاً لافتة لبناء جداول الأعمال ، التي تعكس كل جزء من الصفقة شاملاً المخاطر ، الأداء ، التطابق ، الجودة ، الفرصة ، الاتصال ، ومكونات مهمة أخرى كثيرة في علاقة الطرفين .

القدرة على أن تبقى مفتوح الذهن ، وأن تستخدم التفكير الابتكاري أثناء التفاوض مسألة صعبة بالنسبة لأفراد كثيرين . إنه التنافس الذي يدعو إلى الفخر (وفي ذلك فليتنافس المتنافسون) الحاجة إلى الاحتفاظ بالوجه والأنا التي تمنع الكثيرين من أن يكونوا منفتحين . يؤدي هذا إلى المنهج القاطع الذي يهدف إلى تقليل " الأخطار " وتحقيق " المكاسب " .

في التفاوض ، أنماط التفكير الحرة والسهلة والمقترنة بالابتكار تمثل أفضلية مباشرة مع أولئك المتمرسين أثناء لحظات الصراع المدرك . حيث يوجد الصراع نكون أكثر ميلاً إلى الاستعداد لمواجهة المشكلات ، وأكثر احتمالاً إلى التركيز على حماية وضعنا . الإمكانية المطلقة ، على الطرف الأقصى المتطرف

الآخر يسمح لنا للاكتشاف وأن نكون مبتكرين بدلاً من أن نكون مقيدين بعدم الأمان.

الابتكار في التقديم

في الحقيقة ، مع ذلك ، يمكن أن يدعم الشك التفكير المنفتح . يوجد توازن دقيق بين البحث الأصيل عن الخيارات المبتكرة ، وحماية مصالحك . تخيل أنك تعمل بمنشار المنحنيات . لديك الكثير من القطع ، التي كلها متشابهة في الشكل ، ولكن واحدة فقط سوف تتفق مع الثقب التالي . أحياناً ، نجد أن هذه القطعة تحتاج إلى وقت وإلى صبر . إنها ليست أكبر أو أصغر من القطع الأخرى ، ولكن عندما تجدها وتقدمها إلى المنشار ، تصبح مقبولة .

14-اكتشف الخيارات للمساعدة على الحصول على الاتفاق

تخلص من أفكار " لا " " لا أستطيع " أو " أرفض " وحول هذا إلى " كيف " بصرف النظر عن مدى الإحباط الذي تشعر به في البداية . حاول مقاومة إغراء القول لا. التحديات والإحباطات التي نعايشها في المفاوضات هناك لاختبارنا . الورطة أو تأزم الموقف يمثل أحد الخيارات ، ولكن فقط بعد استهلاك كل خيار ممكن. هذا الالتزام ليس فقط على عاتقك ، ولكن أيضاً على عاتق الطرف الآخر . حيث يمكن أن نأخذ أحاديث السلام سنوات ، فإن مفاوضات الاندماج والشراء تأخذ شهوراً ، العمل المنخرط في البحث عن مجالات مشتركة حيث يمكن أن يكون الاتفاق معلقاً يأتي من مقاومة أولئك الأفراد المشاركين . يجب أن يكون اعتقاد راسخ بأن هناك حلاً يستحق البحث عنه . سمة التماسك (أنظر الفصل الرابع) تساعد المفاوض كامل المهارة على اكتشاف الخيارات باستمرار ، المحافظة على الاتفاق والعلاقات في مسارها الصحيح ، والانتهاء من إنجاز الصفقة الممكنة، والتي كانت تبدو في وقت ما ، إنها في أحسن الاحتمالات غير قابلة للتحقق .

استخدام أدوات التخطيط (أنظر الفصل التاسع) يمكن أن تساعدك على تصور العلاقات الممكنة بين الموضوعات . إذا كان يمكنك أن ترى الصورة كاملة ، وحلقات الربط الممكنة التي يمكن استخدامها ، فإن هذا سوف يساعدك على اكتشاف الخيارات التي قد لا تكون قد أخذت في الاعتبار من قبل ، وهذا بفضل الإمكانيات التي يمكنك ابتكارها .

خذ وقتك لاكتشاف الخيارات ، وباستمرار ادرس الصفقة من منظور الخيارات. هذا من السهل قوله وليس فعله ، أساساً لأنه يتطلب " طاقة إيجابية " وليس "طاقة دفاعية ". على الرغم من أنه من الملائم والمقبول أن تبقى على عهدك ، فإنك إذا كنت قادراً على تجميد تعليقك وتبحث عن بدائل وخيارات أخرى، سوف تدهش نفسك أمام عدد المرات التي يمكن أن تصل فيها إلى حل الدقيقة الأخيرة.

الاستنتاج

السلوكيات الأربعة عشر في حالة المفاوض كامل المهارة تدعم الأداء التفاوضي الفعال بصرف النظر عن وضعك على وجه الساعة . مع الكثير من طرق التفاوض المدفوعة بتوازن القوة ، السمات الشخصية التي تشجع الأفراد على الانجذاب نحو مهارات معنية أو تتفاوض بطريقتهم المفضلة ، هل هناك ما يدعو إلى الدهشة بأن كثيرين يجدونها متحدية للأداء بصورة جيدة في كل المواقف؟

الأساس هنا أن تعمل على تنمية قدراتك خلال وعى أكبر بتلك المهارات التي تستخدمها وأن تلاحظ تأثيرها أثناء مناقشاتك ، وعيك بكيف سوف تؤثر السلوكيات المختلفة على أدائك يمثل الخطوة الأولى في طريقك إلى أن تصبح المفاوض كامل المهارة .

كل دائرة عمل مختلفة ،وكل موقف تفاوضي متفرد بذاته . سوف تكون قيمة الموضوعات تقريباً دائماً مختلفة لكلا الطرفين ، وتقريباً دائماً سوف

تكون مختلفة بمضى الوقت . سوف تختلف الشخصيات المشاركة وديناميات العلاقـة ، وحتى تلك التي تفهمها سوف تختلف . إنه مع وضع هـذا في ذهنـك ، فـإن المفـاوض كامل المهارة عليه أن يكون مرناً بصورة كافية للأداء في كل المواقف . إنـك لا تسـتطيع أن تؤدي بصورة جيدة باستمرار ، إذا حاولـت أن تسـتخدم " أسـلوباً واحـداً مفضـلاً " لكل المفاوضات . يساعد وجه الساعة على إحداث التمييز المطلـوب في هـذا المجـال ، بينما تساعد السلوكيات على إلقاء الضوء على تلك الأشياء التي يجب أن نؤديها بصورة جيدة استناداً إلى الفرصة ا لتي بين أيدينا.

الفصل السادس

العامل الانفعالي

The "E" Factor

تأثير الانفعال الإنساني على التفاوض

" كم يمكن أن يكون التفاوض صعباً ، إنه ليس علم الصواريخ ؟ " لا ، إنه ليس كـذلك . إنني سوف أجادل بأنه أكثر تعقيداً ، لأنـه يشـتمل عـلى الكيانـات الأكـثر عـدم قابليـة للتوقع : المخلوقات البشريـة . يجعـل الانفعـال التفـاوض في أعـلى درجـات عـدم التوقع . التأثير الذي يحدثه هذا على الديناميات التـي توجـد في التفـاوض يتمثـل فيما قد حددته بأنه العامل الانفعالي تحت حرف "E" الذي تبدأ به كلمـه انفعـال Emotion المفاوضون الأقل وعياً بذاتهم قد يجاهدون للسيطرة عـلى انفعـالاتهم ،ومن ثم ، يصبحون مـن السـهل قـراءتهم ، ومكشـوفين إلى المفاوضـين الآخـرين . يستخدم المفكرون منهم الأكثر توازناً والأكثر وضوحاً العامل " الانفعالي " لصالحهم ، كما يفعل لاعب التنس المحترف . يضع المفاوض كامل المهـارة عينـه لمراقبـة كـل

فعل ورد فعل يصدر عنك عندما يدرسون ما يجري حقيقة داخل رأسك . المفاوضون المتمرسون هم :

- على وعي تام بما يبحثون عنه ؛
- هادئون في عملية تفكيرهم ؛
- واعون بالحساسيات السائدة في ميدان التفاوض ؛
- يرسلون إليك الرسائل التي يريدونك أن تقرأها .

لأن كل فعل يجذب رد فعل ، يعمل المفاوضون المتمرسون بجد واجتهاد لحساب كيف سوف يأتي رد فعلك بالنسبة لأفعال معينة ، وما هي الرسائل التي يرسلونها ومن المحتمل أنها سوف تؤثر عليك أثناء تفاوضاتك.

بصرف النظر عن ضخامة عدد التكتيكات ، الاستراتيجيات أو المتغيرات التي تشكل مسرح التفاوض ، فإن الأشخاص هم الذين يتخذون القرارات ؛ وهم الأفراد الذين تحتاج إلى فهمهم ؛ وبصفة خاصة كيف تعملون هم وأنتم في قلب دوامة اللحظة . على عكس المحرك (الآلة) القابلة للتوقع ميكانيكياً ، والتي تستجيب في كل وأي وقت عندما تضغط على مفتاحها المحدد، فإنه في حالة التفاوض ، والأكثر أهمية الأفراد البشر يمكن أن يكونوا غير قابلين للتوقع .

يحتاج التفاوض إلى اتجاه ذهني يقوم على الانضباط الذاتي ، والسيطرة الذاتية على انفعالاتك . ما الذي ينقل المفاوضين الممتازين إلى مرتبة المفاوض كامل المهارة أنهم يباشرون المفاوضات مستخدمين التكتيكات والاستراتيجيات، ولكنهم أيضاً يدركون أن الاتجاهات والانفعالات ظاهرة أو غير ظاهرة سوف تلعب دوراً لافتاً في تشكيل المخرجات . إنها السيطرة الانفعالية التي تسمح باتخاذ القرارات الأكثر وضوحاً . يتطلب الدخول إلى رأس الطرف الآخر ومعرفة ما يدور بداخلها السيطرة السلوكية والذهنية ، والنضوج الانفعالي . يمكن توقع الطبيعة البشرية إلى حد ما ولكننا لا نستطيع أن نفترض أبداً رد الفعل الذي نسعى إلى انتزاعه عندما نعرض اقتراحاً ما ، وخاصة عندما لا يتوقعون

مثل ذلك الاقتراح . لذلك ، العامل الانفعالي حالة ذهنية تسمح لك بإدارته ، استخدامه ، المناورة من خلاله ، فهمه ، والسيطرة عليه .

لا يزال الكثير من قرارات التفاوض في دوائر الأعمال تتأثر بالانفعالات ، حتى أثناء الصفقات عالية مستوى التعقيد . إنني لا أدعو إلى صفقات تتم دون اجتهاد حريص ، أو معايير واضحة ، وتحليل . أن ما أدعو إليه من الملاحظة يتمثل في أنه أثناء المفاوضات ، الاقتراحات والاعتبارات لا تخضع دائماً للدراسة بطريقة موضوعية قد تتوقعها . الانفعال ، الأنا ، وأيضاً المشروع لها دور محوري في كيفية اتخاذ القرار .

دور الانفعال

للانفعال مكانته عندما يستخدم بطريقة مدروسة وتحت السيطرة :

- عندما تكون الأخطار قد أخذت في الاعتبار (الإزالة ، التجميد ، التقليل من شأنها) ؛
- عندما يكون غرضها الحصول على رد فعل مرغوب فيه ؛
- عندما تحتاج جدية الموضوع إلى التعريف بها ، وأنت واثق من أنك لن تدمر فرص التقديم .

ليس هناك خطأ في التعبير عن الانفعال أثناء التفاوض ، إذا أخذنا في الاعتبار أنه مصمم من أجل إحداث التأثير المرغوب وأنه مدروس جيداً . الانفجار في وسط الاجتماع مع التهديد في ترك المكان والصفقة ، قد يبدو انفعالاً غير عقلاني ، وتصلب في الرأي ، ولكن إذا كان الإجراء مدروساً مسبقاً وعملية الإثارة مصممة لاستخراج رد فعل مرغوب من الطرف الآخر ، فإن المشهد الانفعالي يمكن أن يخدم غرضاً مفيداً . ومع ذلك يحتاج هذا المستوى من الخطر إلى قرار جيد الدراسة والإعداد ، ذلك الذي يصمم لجذب استجابة محسوبة بطريقة

متناغمة . يطفو الخطر الحقيقي إلى السطح عندما نسمح أن يكون اتخاذنا للقرار تفرضه انفعالاتنا الذاتية ، وأننا بدأنا عملية رد فعل لمطالبهم دون إدراك ذلك .

فهم انفعالاتنا

بصورة جوهرية ، تأتي الانفعالات التي يعيشها كثيرون في المفاوضات من عدم التأكد ، الخطر ، الرغبة ، وأحياناً الخوف : الانفعالات التي عشنا بها على مدى ملايين السنين . ولكن اليوم نحن نعيش نوعاً من المخاطر والمجازفات التي تشعل فتيل هذه الانفعالات بدرجة من التكرار أقل من أجدادنا ، وفي الغالب الأعم في سياق نفسي أكثر منه بدني . نتيجة لذلك ، نحن أقل ممارسة وإعداداً للتكيف، مما يعني أنه حتى مع مستويات منخفضة من عدم التأكد ، فإن الكثيرين قد يشعرون بعد الارتياح تماماً . بالنسبة لأي مفاوض مدفوع انفعالياً ، قد يقوده هذا إلى اتخاذ قرارات غير ملائمة ، وصفقات بعيدة عن المثالية ، والذي يفسر لماذا فهم الانفعالات مهم كجزء من إعدادك كمفاوض .

انفعالات الخوف ، الأمل ، الغضب ، الحسد ، وحتى الطمع لها رنين داخلنا قوى اليوم بنفس القوة التي كان عليها سابقاً . اليوم يوجد الكثير من النماذج النفسية متاحة لمساعدتنا بصورة لم تكن كذلك من قبل ، تساعدنا على تحديد ما الذي يدفع الانفعالات ، كيف يتكيف الناس معها ، والتأثير الذي سوف تمارسه عليك . ومع ذلك ، عندما تتعرض إلى مواجهة حول زيادة السعر في مفاوضة ما ، هل لم نعد قادرين بعد على التكيف مع ما يفعله هذا في تفكيرنا وقدرتنا على الأداء ؟ الإجابة هي : فقط من خلال مستويات أعلى من الوعي بالذات .

التفاوض عملية غير مريحة (أنظر الفصل الأول) ، وعندما تتفاوض نيابة عن دائرة عملك ، فإنك تؤجر لكي تكن غير مستريح . إذا تنازلت بصورة غير ضرورية أو استسلمت بالنسبة لصفقة ما فإنك لا تكون منتجاً في أدائك نيابة عن صاحب عملك .

السرد القصصي لإشارات الإجهاد في العمل

عندما تستعد لأي تفاوض ، خذ وقتك لدراسة ديناميات العلاقة ، أصحاب المصلحة ، ومستويات تدرج الهيكل الوظفي التي تجري الاتصالات على أساسها . ليس هناك ما يدعو إلى الدهشة تكرار الدور المحوري الذي غالباً تلعبه شخصيات معينة في حيوية الصفقة إلى حد أن القيمة المطلقة للصفقة يمكن اعتبارها في المرتبة الثانية قياساً إلى الحيوية الشاملة للعلاقة التي أطرافها مثل هؤلاء الشخصيات.

الإجهاد المقترن بإدراك الأوضاع المتميزة والمتنافسة يتطلب منك تحقيق ضبط كامل للذات . يجب أن يأتي هذا بصورة عفوية في الطريقة التي تذكر بها اقتراحاتك . هذا حقيقي بصفة خاصة ، عندما تجد نفسك ، بين لحظة وأخرى ، شاعراً كما لو كنت " غير منصف . " العملية التي أنت منخرط فيها لا ينبغي أن يكون لها علاقة من بعيد أو قريب بالإنصاف ، ومع ذلك القيم الشخصية التي تؤمن بها سوف تتحداك ، وتتحدى مستوى عدم راحتك .

الضغط والإجهاد اللذان تعانيهما في التفاوض ، مهما كانا معتدلين ، فإنه من الصعب كبتهما ، ولهما أسلوبهما الخاص للظهور خلال تصرفاتك البدنية . الإجهاد الذي تعيشه عند عرضك أو اعتراضك المقترحات على طاولة التفاوض، يمكن أن تبدأ في عرض ذاتها خلال حركاتك . خطر لمس وجهك ،

حك أنفك ، تمشيط شعرك بأصابعك ، النقر بقلمك ، ثنى أذرعك معاً ، النقر بقدمك عند تقديم اقتراحك كلها تصور انفعالك ، وسوف يراها الطرف الآخر الذي سوف يكون في انتظارها . بل ربما لا تكون واعياً بها . الكثير لا يعي بها . ومع ذلك سوف يكون الطرف الآخر مراقباً لكل حركة تصدر عنك .

المفاوضون الأكثر خبرة يتعلمون التكيف لكي يبدوا في حالة ارتياح وهم غير مرتاحين . يتحقق هذا من خلال مستويات جيدة الإحكام من الوعي بالذات ، وأن تصبحوا متمرسي في فعل ما هو ضروري من وجهة نظر موضوعية ، بدلاً من السماح لأنفسهم بأن يكونوا ضحايا انفعالاتهم .

عندما تشاهد مفاوضين يظهرون هذه الأنواع المضطربة من السلوكيات، فإنها قد لا تعني شيئاً محدداً أكثر من ضبط وضعهم الذاتي . يمثل لغة الجسد، ومعانيها إلى أن تكون ذات صلة بالموضوع فقط عندما يرتبط التغيير ، السرعة أو توقيت الحركة مع شيء ما قد حدث . إذا استجاب الطرف الآخر إلى اقتراحك في الحال ، مع الإصرار على أنهم سوف أو لا يستطيعون قبول العرض ، راقب كيف يتصرفون بدنياً عندما يستجيبون . من المحتمل سوف يكون هناك بعض الانفعالات مشاركة ، من الممكن أنهم يقصدون ذلك ، ومن الممكن أيضاً أن يكن العكس صحيحاً . ابحث عن الارتباط في لغة الجسد أو تعبيرات الوجه إذا كان هناك أكثر من شخص يتفاوض . يعني التغيير في السلوك الذي يحدث أن الطرف الآخر منخرطاً في حماية وضعهم . عادة هذا أكثر إدراكاً في حالة أنهم يذكرون وضعاً ما ، يرفضون وضعاً ما ، أو يعبرون عن نقطة ما .

- أنصت إلى ما يقولونه ، الطريقة التي يقولونه ، وما لم يقولونه .
- أنصت إلى ما إذا كانوا يبررون ما يقولونه .

- أنصت إلى ما إذا كانوا مستمرين في بيع ما قد قالوه .

المفاوض كامل المهارة سوف يرى ، يسمع ، يقرأ ويفسر المعنى خلف هذا كجزء من الوصول إلى ما يدور داخل رأس الطرف الآخر .

قد يكون لديك الأعصاب التي تسمح لك بالسيطرة على انفعالاتك ، عندما تخضع لتحدى الضغوط . الضغوط التي تواجهها سوف يكون وراؤها عادة ظروفك الحالية ، وربما الخوف من إنجاز صفقة سيئة ، أو لا صفقة على الإطلاق . على سبيل المثال ، مع المزيد من الخيارات التي لديك (السلوك 14 ، الفصل الخامس) تصبح الاعتمادية الأقل ، انخفاض الضغط المباشر ، وتقل الحاجة إلى التكيف مع احتمال تصاعد الانفعال أثناء اجتماعك . قد تشعر بأنك قادر على التحكم في أعصابك (تذكر السمة (1) ، الفصل الرابع) وأن عقليتك متوازنة في حالة إدارة انفعالاتك واجهاداتك من التفاوض ، ولكن المثير للدهشة كيف أن التغيير المفاجئ في الظروف يمكن أن يزلزل الأرض الصلبة التي اعتقدت أنك تقف عليها.

إذا كنت أنت ، أو الذين يتفاوضون نيابة عنك يعيشون مستويات مرتفعة من القلق (توجد غالباً في المفاوضات الشخصية) . يمكن أن يؤدي الإجهاد والقلق إلى أن تتنازل ، أو تنهي الاتفاق مبكراً بصورة غير طبيعية . يتطلب التفاوض بفاعلية وجود أعصاب قوية ، وأيضاً عقلية تدرك أن التفاوض ليس مسألة شخصية ، ولكن مسألة إنجاز أعمال . المفاوضون الذين عملت معهم الذين ظهروا على أن لديهم على الأقل مستويات عالية من السيطرة الانفعالية سوف يفصلون ذهنياً الأشخاص الذين يتفاوضون معهم وبين العمل الذي يقومون به لإنجاز الصفقة . سواء تعاطفت معهم أم لا ليست مسألة غير مادية : أنها ذات صلة وثيقة بجودة الاتفاق ، وجودة مخرجات جهودك التفاوضية . نعم ، بالطبع يفيد كثيراً أذا هم أحبوك ، ولكن هذا ليس هدفك . إعمل على أن تكون محبوباً ، إذا اعتقدت أنه يؤدي إلى مستويات أعلى من الثقة ، ومجال أعلى من

بناء القيمة ، ولكـن لـيس لمجـرد أن تكـون محبوبـاً ، لأنـه ببسـاطة " ذلـك هـو نـوع الشخص الذي أكونه ، والطريقة التي أفضل أن أعمل على أساسها ."

التفاوض زميل إلى زميل

نفس المهارات التي تطبق بالنسبة للمفاوضات الداخلية ، كما هي بالنسبة للخارجية ، تلك المفاوضات القائمة على الشكل التجاري . ومع ذلك ، تتطلب المفاوضات الداخليـة أن ندير العلاقات ربما بصورة أكثر حرصاً ، وأن نعمل في اتجاه حلول بطريقـة ، بنَّـاءه ، ناضجة ومستدامة . يمكن أن يؤدي احتكاكات رؤسـاء إدارتـين أو أكـثر حـول المـوارد ، الميزانيات ، أو الجداول الزمنية للمشروع إلى مواجهات مشتعلة انفعاليـاً . مثـل هـذه المناقشات قد تخرج عن نطاق السـيطرة حيـث قـد أصـبح اثنـان مـن المـديرين ذوي الرءوس المتصلبة وقد استكملتها الخصومات فيما بين الإدارات إلى حد أنهما أصبحا غير قادرين على التركيز حـول حـل قضـية محـددة بـين أيـديهما لتحقيـق المصـلحة العليـا لشركتهما . مبدأ التفاوض مع الآخرين داخل دائرة عملك ، يرسم خريطة الموضوعات ، ويفحص كل الخيارات بصورة لا تختلف عن المفاوضـات التـي تجـري مـع العمـلاء أو الموردين. ومع ذلك ، عندما يبدأ الانفعال أن يحدث تأثيراً على المناقشات هنـا تحـدى الموضوعية ، الذي يمكن أن يجعل الاتفاقات أكثر صعوبة في الوصول إليها .

الجدارة الواعية

المفاوض غير الكفء وغير الواعي لا يدري مدى تأثير تصرفاته ، ومن ثم تأتي اتفاقاته التي ينهيها بعيدة عن المثالية أو الجودة بصفة عامة . هذه الحالة من الوعي تؤدي أيضاً إلى إنكار الصلة أو الفائدة من مجرد الحاجة إلى تنمية المهارات التفاوضية . يجب على كل مفاوض أن يكون واعياً بضعف أو نقص جدارته الذاتية ، قبل أن تبدأ تنمية أو تعلم المهارات الجديدة . الأساس لكي تصبح أكثر فعالية كمفاوض يتمثل في أن تصبح ذا جدارة واعية ، بحيث تكون قادراً عن وعي لأداء المهارة أو المقدرة . عندما تكون واعياً بوجود الصلة المباشرة لمهارات التفاوض المحددة والتأثير الذي تحدثه على المخرجات ، فسوف ينمو أيضاً لديك الوعي بنقائصك الذاتية . يحقق المفاوضون "الجدارة الواعية " عندما يستطيعون الأداء بإرادة قوية . إنهم يحتاجون إلى التركيز والتفكير لكي يؤدوا المهارة ؛ المهارة التي لم تعد بعد طبيعة ثانية أو آلية ، ويتطلب أن يعمل المفاوض انطلاقاً من " الجدارة الواعية " . بمضى الوقت تصبح المهارات وقد مورست كثيراً إلى حد دخولها الأجزاء اللاوعية في المخ ، بمعنى أن تصبح " الطبيعية الثانية " . أمثلة شائعة عن الجدارة ذات الطبيعة الثانية (التي في اللاوعي) مثل قيادة السيارة ، الأنشطة الرياضية ، أعمال النسخ ، الإنصات ، والاتصال .

ومع ذلك ، هذه الحالة المتقدمة من الوعي لها أيضاً عيوبها الخاصة بمعنى أنها يمكن أن تشجعك على افتراض أن لديك الكثير استناداً إلى خبرة سابقة . لذلك البقاء في حالة " الجدارة الواعية " لفرض التفاوض تحظي بتقدير كبير.

إذا لم يكن قد سبق لك التفاوض مع أطفال أبداً ، وكنت مجرد منفذاً لطلباتهم ، فإنك سوف تعرف كيف يقع الابتزاز الانفعالي ، وكيف يمكن أن تكون الانفجارات العاطفية والتصلب قوية جداً ، بصرف النظر عن أنك استجبت لمطالبهم (أو أوامرهم) أو لم تستجب .

دراسة حالة

وعمره ثلاث سنوات جاءني ابني Andrew ليطلب مني " آيس كريم " ، والتي كان ردي على طلبه : " لا يمكنك أن تتناول آيس كريم الآن ، سوف يكون غداؤك جاهزاً خلال عشر دقائق ، يمكنك تناول واحداً فيما بعد . " وجاءت استجابته : " ولكني أريد آيس كريم الآن ، بابي ، " ذكرته مرة أخرى بأن في إمكانه أن يتناول الآيس كريم فيما بعد ؛ شاعراً بأنني قد وضعت قضيتي المنطقية أمامه ، وأن هذا سوف ينهي الموقف . ولكن كان رد فعل طفلي مع ذلك الصراخ بأعلى صوته ، " ذلك ظلم ؛ أريد واحداً الآن ، وليس فيما بعد ، إعطني واحداً الآن ، " وبدأت الدموع تنهمر من عينيه . عند هذه النقطة ، بدأت أشعر بأنني أخطأت ، وأجبت ، " حسناً " ؛ مجرد واحد فقط ، ولكن لا تخبر والدتك . " كنت أعيش بوضوح داخل ما يدور في رأسي . انفجاره الانفعالي أحدث تأثيره على ، وقد حصل هو على نتيجته . بالطبع قد وضعت استجابتي سابقة ، حيث أنني قد كافأت نفس السلوك ، الذي كان يجب أن أسعى إلى منعه ، فقط لمجرد بعض الهدوء . وغنى عن القول ، إنه لم يكن مثالاً جيداً للآباء ، كما أن أساليب تفاوضي المستقبلية مع أطفال أصبحت تخضع لمزيد الدراسة .

لكي تصبح مفاوضاً ذا جدارة عن وعي خلال

فهم تحليل التعاملات TA

عودة إلى عقد الخمسينيات (1950) حيث عرف ديكتور Eric Berne حالات الأنا المعروفة لنا هذه الأيام تحت مصطلح التحليل التعاملي (أو التعاملات) TA . في كتابه ، الذي ترجمة عنوانه " أنا بخير ، أنت بخير " حلل المؤلف Thomas Harris عمل Berne والذي كان يتكون من تعريف حالات الأنا ، وكيف أنها تؤثر على اتصال كل منا بالآخر . حددت هذه في الأدوار التالية :

- الآباء (النقد والتنشئة)
- الكبار
- الأطفال (الحرية والتكيف)

توجد أساليب اتصال نستخدمها جميعاً لا شعورياً أثناء اتصالنا بالآخرين . إنها تستخدم بدرجات مختلفة استناداً إلى العلاقات القائمة . وما هو مهم ، داخل التفاوض تظهر بصمات حالات الأنا في اللغة والسلوك المستخدم، والتي يمكن أن تؤثر مباشرة على توقعاتنا ، احترامنا ، عدم العقلانية ، التكبر أو الغطرسة ، واتجاهات أخرى تمارس أثناء المناقشات .

توفر TA أيضاً حالات بصيرة التي تساعد على تفسير كيف أننا مبرمجين على إجراء الاتصال ، وكيف نرتبط في علاقات مع الآخرين في التفاوض ، وأيضاً الطريقة التي بها نفكر ، نشعر ، ونسلك .

حالة الأنا " الوالدية الناقدة "

خلال حياتنا وعلى مدى أيامنا نتطابق مع المجتمع ، نتبنى الاتجاهات والسلوكيات من أولئك المحيطين بنا . بل إننا نتبنى القيم ، المعتقدات ، ونستخدم نفس العبارات اللفظية كما يستخدمها آباؤنا . اللغة في حالة الأنا للآباء الناقدة عبارة عن " أسود وأبيض " ، " صحيح وخطأ " أو " جيد ورديئ " مع القليل جداً من الظلال الرمادية . " إنك " دائماً تباشرها بصورة خاطئة " ، " لم تفعلها أبداً في التوقيت الصحيح " ، " لم تفهم أبداً ما أقوله " ، والتي تفترض أنهم على صواب ، وأنت على خطأ ، وأنهم في مركز التقييم والحكم . إنهم يضعون القواعد ، ويحكمون وينقدون الآخرين . يجب أن ترى هذا على أنه قصر نظر أو حتى جبروت . ومع ذلك ، ما هو مهم في المفاوضات أنك لا تسمح بمثل هذه الاتصالات أن تؤثر على الطريقة التي تقرأ بها الموقف . هذه الأنا وحالاتها المختلفة يمكن أن ترتبط بأي فرد . أنصت إلى أي مجموعة من الأطفال

يتحدثون ، وسوف تسمع أحد الأعضاء من المجموعة يتحدث كما لو كان هو المسئول عن المجموعة ، وخاصة عند لعب المباريات .

في الحياة العملية فيما بعد ، هذا النوع من لغة " الوالدية الناقدة " نمطياً يستخدمها المتسلطون في علاقاتهم . إنها تقترن بالجهل أو الغطرسة ، حيث أنها تتضمن أن الفرد له رأي واحد فقط ، وليس منفتحاً على بدائل أخرى . اتصالهم المباشر سوف يتضمن تعليماتهم في " افعل .... ، و " لا تفعل ... " ما تستطيع أن تفعله ، وما لا تستطيع أن تفعله ؛ كما لو كانوا يفترضون أنهم يستطيعون التحكم في كل الطلبات . في المفاوضات ، بعض الأفراد قد أصبحوا مشهورين باستخدام هذه الحالة لفرض سيطرتهم . القوة في اللغة التي يستخدمها الآباء الناقدون ، يمكن أن تكون قوة يصعب تبريرها عندما يتسمون بعدم المرونة والعناد ، وخاصة عندما يتفاضون من مركز السلطة . إنهم سوف يعرفونها ، وسوف يستخدمونها أحياناً بصورة طبيعية ، وأحياناً تتناغم في انسجام ، ولكن تهدف دائماً إلى السيطرة على تطلعاتك . النتيجة أن أولئك الذين على النهاية المتلقية في المناقشة يتعرضون إلى خطر التطابق مع الموقف ويتبنون حالة الأنا العكسية ، حالة " الطفل " والتي تتركهم عرضة لقبول تلك الصفقة الأقل مثالية في العملية التفاوضية .

حالة الأنا (تنشئة الآباء للأبناء)

الآباء يقومون أيضاً ، مع ذلك، بدور التنشئة ، ويفسر Berne كيف أن هذه الحالة الطبيعية لا توجد فقط لدى الناس الذين يظهرون حالة الأنا الأبوية، ولكن يمكن أن يمارسها أولئك الذين يتصرفون "كأطفال" . يريد الآباء القائمون بدور التنشئة الاجتماعية أن ينصحوا ويوجهوا . إنهم يريدون الاحترام ، ويريدون أن يكون الآخرون في حاجة إليهم . إنهم يريدون أن يقدموا الحماية ، لذلك أي "طفل" يظهر الاحترام ويطلب المساعدة ، من المحتمل أن يحصل على استجابة إيجابية من أحد الآباء الذين يقومون بدور التنشئة الاجتماعية .

حالة الأنا (مع الطفل)

حالة الأنا (الطفل) تتكون أيضاً من عنصرين من الأنا : " الطفل الحر " و "الطفل المتكيف" . " الطفل الحر " تلقائي ، مبتكر ، يحب المرح في اتجاهاته واتصالاته ، حيث الطفل المتكيف ثائر ، غير متطابق ، محب للتملك .

هذه السلوكيات ، الأفكار والأحاسيس تعاد ممارستها من واقع طفولتنا الذاتية ، واستناداً إلى ظروفنا ، سوف تشكل أسلوبنا في الاتصال على مدى فترة حياتنا . يمكن إن يظهر هذا في أحاسيسنا التي تصبح ضحية القواعد التي وصفها لنا آخرون، أو أن يدفعوا رغبتنا إلى تحدى السلطة.

الانفعالات التي عايشناها كأطفال قد غرست في ذاكرتنا : " إن هذا ليس منصفاً " ، " إنه ليس غلطتي ، " " أنظر ماذا فعلت بي . " الطفل الذي يتهرب من المسئولية بصفة عامة ، يكون أحياناً مناوراً ، وأحياناً تابعاً خنوعاً ، ولكنه دائماً صنيعة أولئك المحيطين . " من فضلك ، من فضلك ، من فضلك... ، " " أريدها الآن ." الأطفال ، بدون الخلط مع حالة الأنا " الطفل " يمكن أن يشبه كل منهم الكبار عندما يلعبون مع أقرانهم ، ولكن حينما يكونون في صحبة الكبار ، فإنهم يتصرفون بصورة مختلفة تماماً.

الاستجابة إلى حالات " الأنا "

في التفاوض ، يمكن أن يؤدي السلوك في حالة الأنا " الآباء " إلى أن يتبنى الآخرون في استجابتهم السلوكية حالة الأنا "الطفل" . حيث تجد نفسك تتفاوض مع شخصية "الأب الناقد" ، والذي يحدث أن يحدد وضعه في مركز القوة داخل التفاوض ، بدلاً من مجرد مجادلتهم كوالد معارض ، فإنك قد تختار أن تستجيب إلى غريزة الأب الذي يقوم بدور التنشئة الاجتماعية . إثنان من الآباء يدخلون في معركة تصارع ، عبارة عن اثنين من الأنا يتبادلان من أجل

السيطرة والهيمنة ، والتي سوف تؤدي مـراراً وتكـراراً إلى طريـق مسـدود وإلى انهيـار العلاقات وأي مفاوضات قائمة .

إذا تبينت حالة الأنا " الطفل " فإنك بالطبع تناور عملياً " الأنا " الخاصة بهم حيث تسألهم كيـف يمكـن أن يكونـوا مستعدين لمساعدتك ، مـع الأخـذ في الاعتبـار وضعك الضعيف . توجد مخاطر في هذا ، حيث قد يختارون أن يناوروا الموقف إلى مـا هو أبعد . ومع ذلك ، عندما يدرك " الآباء " إنه لا يوجد خلاف أو مناورة حـول هـذا ، وأنت فقط تطلب المساعدة و"الأنا" التنشئة الاجتماعية الخاصة بهم قد تحركت ، وقد أصبحوا بصفة عامة أكثر تكيفاً .

حالة الأنا " الكبار "

ونحن في حالة الأنا " الكبار " نكون أكثر قدرة على رؤية الناس والمواقف كما هي، بدلاً من أن نكون مرعوبين أو مناورين . تسمح لنا هذه الحالة بـإدارة الفـرد ، الأفـراد ، أو الموقف الذي تواجهه بصـورة أكـثر موضـوعية . نحـن نعتمـد عـلى خبراتنـا السـابقة ، ونستخدمها في الحاضر لإجراء وزن ، ودراسة الخيارات . والأكـثر احـتمالاً ، أننـا سـوف نتخذ قرارات استناداً إلى تحليل واقعي وهادف لأي موقف معطي ، بـدلاً مـن الشرود بعيداً مع الأنا الانفعالية التي تعيش في حالات "الطفل" أو "الآباء" . إذا ما كـان هنـاك وضع معيب مفضل يبدأ منه التفاوض ، سوف يكون حالة الأنا " الكبار " .

أنصت وراقب السلوكيات " الأسود والأبيض " " الصحيح والخاطئ " من الآباء المهيمنين .

أنصت وراقب الأوضاع التي تتخذها الأنا " الطفل " الذي يسعى إلى إغرائك ، أو يتقدم بطلبات غير معقولـة ، بمعنـى أن مثـل هـؤلاء الأطفـال يريـدون مسـاعدتك ويلجأون إلى مخاطبة مشاعرك الأبوية .

" الكبير " على الجانـب الآخـر موضـوعي في تفكـيره ، يمكـن أن يتكيـف مـع الكثـير مـن الظـلال الرماديـة ، يـدرك السـلوك غـير العقـلاني ، ويفهـم معظـم أنـواع

السلوك واللغة والغرض منها . إنهم بصفة عامة يؤدون بصفتهم مفاوضين ذوي جدارة واعية.

ومع ذلـك ، وبوضـح ، هـذه فقـط حالـة الأنـا ، وحتـى " الكبـار " لا يزالـون متشككين في الطريقة التـي يسـتخدمها الآخـرون في الاتصـال بهـم ، ويمكـن أن يزالـوا مترددين في تبنى حالات أنا أخـرى أثنـاء المفاوضـات . تخيـل أنـك وضـعت في موقـف تحدى من أحد الآباء عند تقديم وضعك الافتتاحي ، الذي يخبرك أنك كم كنت موضع سخرية ، وأن عليك ألاّ تعـود إلى مثـل هـذا الموقـف قبـل أن تكـون معـداً لأن تكـون معقولاً في حديثك . القرار هنا ، أما أن تستجيب من خلال "الأب الناقد" وتتحدى ، مع المخاطرة بتكثيف الصراع أو تتبنى حالة الأنا " الطفل الحر" وتطلب منهم المسـاعدة ، على سبيل المثال ، كيف يمكنك أن تجعل اقتراحك أكثر قبـولاً تبادليـاً ، وجـذب المزيـد مـن الاسـتجابة المتعاطفـة . إذا لم تكـن متأكـداً ، ولا تسـتطيع حقيقـة التعامـل مـع مباريات الأنا مع الطرف الآخر ، فإنك قد تختار أن تحافظ على تماسكك باعتبارك الأنـا " الكبير " ، أرفض سلوكهم ، وانتظر متحلياً بالصبر إلى أن تهدأ قبل أن تواصـل حـديثك وتفاوضك . وكما هو الحال دائماً ، إنه يعتمد على الظروف . الشيء المهـم ، أننـا نـدرك هذه الحالات في الآخرين ، وأيضاً في أنفسنا ، ومن ثم نتكيف طبقاً لذلك ، بدلاً من أن نستمر ، نكون واضحين حول الانفعال الذي يؤثر على ديناميات العلاقة والاتصال.

العامل الانفعالي " E " يمكن أن يدعم أو يهدم الصـفقة أي صـفقة ، أو زوايـا العلاقة طويلة الأجل . يجعل هذا الوعي بالذات جزءاً مهماً في تكوين المفـاوض كامـل المهارة . أولئك الذين يكونون ناجحين في التفاوض في الأجل الطويل هم الأكثر احـتمالاً أن تكون لهم علاقات " الكبار – إلى – الكبار ، " على الرغم من أنه في "العالم الواقعي" ، السلوك غير الرشيد لأي سبب يمكن أن يطفو إلى السطح بين حين وآخر.

قيمك

قيمك الشخصية وقيم دائرة عملك غالباً متشابهان . إنها يمكن أن تؤسس على صفات مثل الاستقامة ، الأمانة ، المصداقية ، وأخرى . إنها تزودك بوحدات قياس للحكم على ما تعتقد أنه منصف ، ما هو السلوك الذي تجده مقبولاً ، وما هي الدرجة التي تكون مستعداً أن تسمح بها للآخرين لكي يستخدموا القوة التي لديهم أثناء التعاملات .

قد تزودك قيمك بصورة جيدة بالتوازن في كيفية إدارة حياتك ، كيف تتخذ القرارات ، كيف تميز الخبيث من الطيب ، وهكذا . ومع ذلك ، في حالة التفاوض ، غالباً يمكن لقيمك أن تشوش على تفكيرك (أنظر الفصل الخامس – التفكير الواضح) . سواء كان سلوك الطرف الآخر أخلاقياً ، " منصفاً " أو "صحيحاً " ، ليس له تداعيات تذكر في التفاوض . إذا كانت لديهم القوة ، وقرروا أن يسيئوا استخدامها ،فإن مهمتك أن تدير الموقف كما تجده . إذا لم يكن الوقت مناسباً أن تبدأ إجراء أحكاماً تقييمية . تمسك بشدة بمثالياتك ،وسوف تصبح في وضع التحدى انفعالياً ، وأيضاً التحدى للحلول الوسط .

عندما تصبح مضطرباً أو غاضباً حول " عدم الإنصاف " أو " عدم الملاءمة" في الشروط التي يطلبها الطرف الآخر ،فإنه من غير المحتمل أن تحظى على أي تجاوب أو تعاطف ، إذا لم نذكر نتيجة أفضل . في الواقع ، أنها سوف تدعم العكس تماماً ، حيث من المحتمل أن تبدو في صورة الضعيف أو الانفعالي ،وسوف تفقد احترامك .

الذكاء الانفعالي

إذا كانت هناك جدارة محورية مركزية للتفاوض الفعال ، سوف اقترح أنها "الذكاء الانفعالي ." إنه يحقق التوازن بينك وبين أولئك الذين تتفاوض معهم ، وتدعم مفهوم التفاوض من داخل رءوسهم .

في كتابه عام 1995 ، والذي ترجمة عنوانه الذكاء الانفعالي يصف Daniel Goleman كيف أن الذكاء الانفعالي يتكون من جزأين . إنه يرى أنك لكي تكون فعالاً في دائرة أعمالك ، فإنك تحتاج إلى مستوى عال من الوعي بالذات ، وضبط النفس حول انفعالاتك ،وأولئك الذين يمثلون الطرف الآخر .

- أولاً ، بفهم نفسك ، أغراضك ، استجاباتك ، وسلوكك الذاتي .
- ثانياً ، بفهم الآخرين ومشاعرهم .

هذه محورية في المفاوضات لأنك مسئول عن مشاعر الذين تتفاوض معهم . معاداة الطرف الآخر ، يذوب معه أي أمل في تحقيق التعاون . يذهب Goleman إلى وصف خمسة ميادين للذكاء الانفعالي :

- معرفة انفعالاتنا .
- إدارة انفعالاتك الذاتية .
- تحفيز ذاتك .
- إدراك وفهم انفعالات الأفراد الآخرين .
- إدارة علاقات وانفعالات الآخرين .

الانبساطيون الذين يميلون إلى أن يكونوا أكثر اتصالاً بالآخرين ، يميلون أيضاً إلى أن يكونوا أكثر انفتاحاً انفعالياً . إنهم أكثر ميلاً إلى مشاركة آرائهم ووصفها بدقة وأيضاً ما يحبونه ، وما لا يحبونه . ومع ذلك ، يواجه الإنبساطيون بتحدى كبير لأن السيطرة المطلوبة أثناء التفاوض تتضمن مستويات أعلى كثيراً في ضبط النفس عندما يتعلق الأمر بالانبساطيين ، وخاصة أن

استجاباتهم تسلط عليها الأضواء بصورة طبيعية . الانبساطيون أكثر ميلاً إلى التفكير التأملي ، التقييم والدراسة قبل الاستجابة .

تخيل إنك تشاهد فيلماً يتضمن طرفين يتفاوضان . الممثلون منخرطون في التفاوض . ويؤدي أحدهم بصورة ضعيفة إلى حد أنك بدأت تنكمش وتتصاغر . "لماذا يقولون ذلك؟" ، " لقد تخليت عن وضعك عندما قلت ذلك ، " أنت قلت لنفسك ، " سوف لا أستجيب أبداً بهذه الطريقة . "

إثناء ورش عمل التفاوض لدى شركتنا The Gap Partership ، نعطي غالباً تمارين لدراسة حالة متحدية للأفراد وللجماعات ليتفاوض كل منهم مع الآخر. المفاوضات مسجلة على شرائط فيديو لمساعدة المشاركين على الملاحظة والتعلم حول ملاءمة سلوكهم في ضوء أهدافهم . نحن نساعدهم على تحليل تخطيطهم ، سلوكهم ، ضبط ذواتهم وأدائهم . اليوم عملنا مع المئات من دراسات الحالة من مكتبنا ، والتي تم تصميم كل منها للتركيز على مخرجات تعليمية مختلفة ، في صناعات مختلفة ، والعمل مع مجموعات من المتغيرات المختلفة . توجد بعض دراسات الحالة متعددة الموضوع والتي من الدقة إلى حد أنها تقود إلى سلوك قابل للتوقع ، والتي قد استخدمتها مرات ومرات. إنك تستطيع توقع ما فعله المتدرب المتفاوض قبل دقائق من سلوكه ، وما كان المشاركون سوف يفعلونه بعد ذلك . التدريب الذي بعد ذلك يدور حول مدى ملاءمة دوافعهم ، انفعالاتهم ، اتخاذ قراراتهم ، والتي توفر درساً قوياً في الوعي بالذات في كل مرة.

ولكن ما الذي جعل تصرفاتهم قابلة للتوقع إلى هذا الحد ؟ التنافسية ؟ الفخر ؟ الحاجة إلى الأداء ؟ الرغبة في استخدام المهارات التي غطيناها بالفعل لإحداث تأثير إيجابي ؟ لقد كانت الأنا الخاصة بهم ، والموقف التنافسي لدراسة الحالة ، والذي يؤدي إلى تضييق المساحة المتاحة للذهن ، التي ينتج عنها رفض

الحاجة إلى الخنوع ولأي اعتبار يتناول الموضوعات الأكثر اتساعاً . إنها تصبح حالة شخصية ، على الرغم من الخبرة والخلفية التجارية اللافتة لأولئك الذين عملت معهم . لقد دفعت الأفراد (آلاف منهم على مدى سنوات) لتبرير سلوكهم غير العقلاني والذي غالباً قصير الأجل بسبب الضغط الذي شرعوا به، والناتج عن الظروف التي وضعوا فيها. لقد كانوا على استعداد تحت ظروف معينة ، أنا يتنافسوا ، على الرغم من أن التعليمات الصادرة إليهم كانت تطلب منهم التركيز على فرصة القيمة الكلية .

اتفاقيات التفاوض الناجحة في دوائر الأعمال ، يمكن أن تكون متحدية جداً ، من حيث الضغوط التجارية بالإضافة إلى الالتزام بالانجاز سوف تستثير بصورة طبيعية تنافسيتك . دائرة العمل معنية أساساً بالمكسب والتفوق في الأداء على منافسيك . ومع ذلك ، منافسك ليس هو الشخص الذي تتفاوض معه . من بين المنظمات الكثيرة التي أمضيت معها الوقت لتسهيل المفاوضات ، قد استنتجت أنه مع تضخم الرغبة في تحقق " المكسب أو الفوز " تزداد فرصة التفكير المشوش أثناء المفاوضات ، وضعف الذكاء الانفعالي المستخدم . قاوم الإغراء لأن تسمح للأنا أن تلوّن أحكامك . الفوز في التفاوض يعني بناء علاقات ناجحة ، والتي سوف يبادلك الطرف الآخر نفس النتائج . إنه يعني بناء القيمة وإثراء النتيجة النهائية . في بعض الحالات ، قد يعني الحصول على التزام بإحداث التغيير الذي يقلل من الأعطال أو ببساطة يخفض المخاطر المقترنة بالترتيبات القائمة. أن ما لا يعنيه هو أنت ، أو ما إذا قد فزت . إذا سمحت لهذا التفكير أو الشعور بأن يهيمن على دوافعك فإن الاحتمال الأكبر أن يكون أداؤك واضح المساوئ.

فن الخسارة

التفاوض يعني فن الخسارة ، أو فن أن تـدع الآخـرين يأخـذون "طريقـك" . مـع الأنـا الخاصة بك خارج دائرة اهتماماتك ، واتجاهاتك مركزة بشدة على مخرجات الاتفـاق ، ما عدا ذلك فأنت حر في أن تسلك أي الطرق التي تـرى أنهـا ملاءمـة مـع مصـالحك . عندما تكون ما تحتـاج إلى أن تكونـه ، وتفعـل مـا تحتـاج إلى أن تفعلـه ، يتضـمن أن تسمح للطرف الآخر بأن يتمتع " بأمارات النجاح " بينما تركز أنت على القيمة الكليـة للاتفاق . يعني هذا فهم الآخرين وحاجاتهم وبعد ذلك ممارسة الأخـذ والعطـاء لـيس بأكثر مما تحتاج إليه لكي تعظم صافي وضعك . إنه يعني ، دعهم يكسبون البنود الأقل أهمية ، بينما تركز أنت على تلك الأكثر دلالة ، المتغيرات المضـيفة للقيمـة . يمكنـك أن تفترض أنـك لا تسـتطيع أن تتحمـل وضـع سـوابق بـأن تسـمح لهـم لكسـب المعركـة النفسية ، حتى بالنسبة لبعض الموضوعات (اسـتناداً إلى مـا إذا كانـت هنالـك علاقـة تعامل قائمة أم لم يكن) ، أو أن تتنازل عن موضوعات معينة ، والتي سوف يتوقعونها في المستقبل . ومع ذلك ، دورك كمفاوض يتمثل أيضاً في مساعدة الطـرف الآخـر عـلى أن يشعروا كما لو أنهم قد فازوا بالصفقة.

دراسة حالة

تخيل عميل أو مورد جديد قد أنشأت معه تفاهماً على مدى عدد من اللقاءات . لقد أمضيت وقتاً في مناقشة مواصفات الصفقة ، تختار كيف سوف تعمل علاقتك ، توافق على اتفاق الخدمة ، وبرنامج التحسين المستمر . لقد حصلوا على اقتراحك لبعض الوقت ، لذلك لديهم وعي واضح بهيكل أتعابك والذي لم يخضع للاختبار حتى تاريخه . إنك تشعر بأن الصفقة تتحرك في الطريق الصحيح، وأنك ترفع تقاريرك إلى رئيسك حول هذا التأثير.

إنهم فجأة قدموا مرحلة إضافية إلى العملية التي تتضمن أنك تقابل وتناقش الشروط مع وظيفة مختلفة . بدون سابق إنذار أو حتى تصريح شفهي طلبت إدارة المشتريات فجأة أن تشارك في الاتفاق على الشروط.

في أغلب الأحيان ، إدارات المشتريات غير مهتمة في الاستثمارات التي تجربها أو الأموال الناتجة عن مواصفات القيمة المضافة التي قدمتها بالفعل أثناء مناقشاتك . إنهم بصفة عامة مسئولون عن ببساطة الحصول على السعر الأفضل لدائرة عملهم . قد لا يكون ذلك عاماً عبر كل المنظمات ، ولكني قد لاحظت هذا في كثير من الشركات التي قد تعاملت معها. إنهم يبدأون بقائمة أسعارك ثم يطلبون معدل خصم مرتفع ، شروط سداد مرنة ، بينما يتجاهلون شروطاً أخرى . نمطياً ، أنت أيضاً قد أعطيت مجموعة من مقاييس الوقت حول عملية اتخاذ القرار ، التي بعدها يدخلون في فترة يطلق عليها " نفي الوصول" ذلك الأسلوب التقني حيث يصبحون فجأة غير متاحين لسبب ما أو لآخر . إنهم عملياً أمسكوا بزمام الأمور . العلاقة التي كانت تبدو أساساً أنها قائمة حول السـ10اعة من وجه الساعة ، قد تحركت إلى السـ4اعة ، وأنت الآن في منطقة المساومة الصعبة. أنت لم تكن مستعداً لهذا لأنك اعتقدت أنك عند السـ10اعة سوف يكون في إمكانك بناء جدول أعمال استناداً إلى خلق القيمة مع عميلك. إنك تحاول الاتصال بالقائم برعايتك ، ولكن لا يبدو أنه متاح الآن .

يبدو مألوفاً؟

في مواقف مثل هذه عندما تشعر كما لو كنت تفقد سيطرتك على العلاقة ، يمكن أن تهيمن الانفعالات ، ويمكن أن تصبح قدرتك على اتخاذ القرارات في حالة ضعف مكشوفة . أيضاً وضعك ومجال تفاوضك يوصف بالسوء الظاهر لكل ذي عينين نتيجة الظروف والعملية الاحترازية التي يطبقها عميلك المرتقب. قد يكون رد فعلك المباشر ، " هذا ليس منصفاً ، ليس صحيحاً، وحتى لست متأكدا بأنني أريد أن أعمل معهم بعد ذلك ،" وذلك يجري في صورة مضادة لصالح دائرة عملك . على الرغم موقف رد فعلك ، الآن جاء الوقت لدراسة استجابتك وأن ترشدهم إلى وضعك ، طوِّر استراتيجيتك ، ولا تكن ردود فعلك انفعالية . يوجد خياران لمنع هذا النوع من المواقف حتى قبل أن تبدأ التفاوض .

1- دائماً تثبت إذا ما كانت هناك عملية شراء داخلة في التفاوض ، أنه يجب أن تكون واعياً بها .
2- دائماً حدد من متخذ (أو متخذي) القرار ، وأي أصحاب مصلحة آخرين ، الذين منخرطين ومشاركين في التوقيع على الاتفاقيات .

إدارة الحاجة الانفعالية إلى الإشباع (الرضاع)

لقد لمسنا بإيجاز الحاجة إلى الرضا في الفصل الأول . الحاجة التي لدى الأفراد بالنسبة " للإشباع " –تعني الحصول على صفقة أفضل مما كان متاحاً أصلاً – قوية جداً إلى حد أن الكثير من المفاوضين يستخدمون تحديد وضع نسبي ، والمرونة عند بداية التفاوض بهدف ترك الطرف الآخر يحقق ما كانوا يعتقدون في بداية المناقشات أنه صعب ، إذا لم يكن مستحيلاً . ابدأ مفاوضاتك الصعبة عند الوضع الذي تعرف أنهم سوف يرفضونه ، وأنه بداية عملية " الأخذ والعطاء" التي سوف تسمح لك أن تبدأ إدارة حاجة الطرف الآخر إلى الإشباع .

الكثير من المفاوضين غير المتمرسين يبدأون بـرقم يعرفـون أن الطـرف الآخـر يمكـن أن يقبله بسبب الخوف من سماع كلمة " لا " .

تعود سماع واستخدام كلمـة " لا " . عنـدما تفتـتح وضـعك بصـورة متطرفـة ولكنها واقعية ، فإنك في طريقك إلى سماعها كثيراً . إنها جزء من العمليـة ، ويجـب أن تتوقعها . دع الحوار مفتوحاً ، وهم أقل احتمالاً أن يذهبوا بعيداً . إذا قالوا لك أنهم لا يستطيعون أو سوف لا يوافقون على عرضك الافتتاحي . يـترك هـذا الحـوار مفتوحـاً ، ويحملك على التحدث حـول وضـعك . بـدلاً مـن أن تسـمح لهـم بالـدخول في دوامـة الانفعال ، إسألهم ماذا يمكنهم أن يوافقوا عليه ، بدلاً مـاذا لا يمكـنهم الموافقـة عليـه . حينئذ توقف ، وإدرس تحركك التالي.

أحد مزايا أن تكون أول من يفتتح وضعه في البداية ، إنك قد أنشـأت مرسـاة مرجعية ، وضع تتحرك منه ، ووضع لكي يهاجمونه . يجب أن يكـون هـذا في الجانـب الأيمن حيث تتوقع أن تنهي الصفقة ، بدلاً من رد الفعل حول وضعهم ، وتلعب معهم " شد الحبل " . كن احترازياً " تتوقع الفعل " ومنفتحاً أولاً . خذ موقف الرفض ، وبعـد ذلك تحرك إلى الأمام . إنك تدير إشباعهم ، وفي نفس الوقت ، تنخرط في عمليـة تـأمين الصفقة الأفضل احتمالاً . إنها توفر لك تعظيم الصفقة ، بينما لا تزال تسمح لهم بأخذ الإشباع الانفعالي من الانتهاء عند نقطة انكسارهم أو تحولهم .

دراسة حالة

تصور كمدير لأحد الحسابات ، أن لديك الأهلية لأن تعرض على عميلك المشتري استثماراً قيمته 200.000 $ لتدعيم ترويج منتجك . المشتري يهدف إلى جذب مبلغ 250.000 $. وأنت قادر عرض الاستثمار خاضعاً للشروط التي سوف تساعد على ترويج منتجاتك ، والتي تحتاج إلى أن تحقق ميزة طويلة الأجل تنتج أضعافاً مضاعفة للمبلغ 200.000 $. إنك تفتح المناقشات من خلال جدول الأعمال الذي يغطي كل الشروط ، وعرض مبلغ 150.000 $ استثمار على عميلك المشتري. على مدى العديد من الاجتماعات ، تنجح في أن تؤمن كل المتطلبات في مقابل مبلغ 180.000 $. مع الأخذ في الاعتبار وضعك الافتتاحي ، يشعر المشتري بأنك تعمل بجد واجتهاد ، وأنك قد قدمت تنازلات للوصول إلى الرقم النهائي 180.000 $ ، وحسنت وضعهم إلى الحد الذي شعروا عنده بالإشباع.

كان يمكن أن تعرض المبلغ 200.000 $ بالكامل ، ولكن لماذا تستخدمه لمجرد أنه قد كان يصبح متاحاً ؟ إنك في حالة إشباع لأن التنازلات التي قد حصلت عليها في المقابل ذات قيمة جيدة ، وتعتقد بأن التعاقد لديه كل فرص النجاح . بعبارة أخرى ، سوف يأتي إشباعهم والتزامهم بالصفقة من دافع تأمين تلك الصفقة التي كانت صعبة الوصول إليها ، ومن ثم تستحق الاتفاق . العمل بجد واجتهاد لإنجاز إحدى الصفقات ، يزداد تحديها لإنهاء الاتفاق عليها، وأيضاً الالتزامات التي تكون أكثر احتمالاً للوفاء بها.

من المعروف أن البنوك وسماسرة العقارات تحاول إدارة الإشباع ، ولكن غالباً ، الأفراد المسئولون عن المفاوضات ليس لديهم ببساطة الأعصاب لتناول التعامل من الألف إلى الياء بطريقة محكمة . سمسار العقارات الذي يخبرك : " أتعابنا عبارة عن 1.75 في المائة من ثمن البيع ، ولكننا نعرف أنها سوف تناقش ... لذلك نكون مستعدين لقبول نسبة 1.5 في المائة ، " هل أحصل على أي إشباع من

هذا التحرك ؟ لا . إنـه سريـع ، غـير مشروط ، وشـفاف . إنهـم حتـى لا ينتظـرون أيـة استجابة ، أو يكتشفون ، إذا ما كنت قد قـدمت نسـبة 1.5 في المائـة في مكـان مـا ، أو أقرر بأنني أردت أن أعمل معهم بأي طريقة ، بسـبب مسـتويات خـدمتهم المتميـزة ، على سبيل المثال . مدير البنك الذي يصرح : " نحـن حاليـاً نقـدم لعملائنـا مـن دوائـر الأعمال تسهيل السحب على المكشوف بنسبة 4 في المائة من الرصيد + نفس الأساس . ومع ذلك ، في حالتك . نحن على استعداد لعرض مبلغ الأساس + 3.5 في المائة " . لمـاذا ؟ لكي أشعر بأنني أفضل ؟ لم يكن عليّ أن أعمل مـن أجلهـا ، أو ألبـي الشرط . إنهـا لم تكن مع ذلك عاملاً حاسماً في ذلك الوقت ، ومن ثم لماذا تقدمها ؟ يأتي الإشباع من أن يكون عليك العمل من أجلها . حتى أولئك الذين يقفون في طوابير الزحام أمام حالات الكازيونات لكي يحصلوا على صفقات منخفضة الأسعار في الشـارع التجـاري ، ينفقـون ساعات من وقتهم للحصـول عـلى صـفقة منخفضـة 25 في المائـة . ربمـا لم يتفاوضـوا ، ولكنهم استثمروا وقتهم وجهودهم . بالنسبة لأولئك الذين انخرطوا في العملية سـوف يشعرون بالإشباع مع مساومتهم.

تذكر أنك تستطيع أن تحصل عـلى سـعر جيـد ، ولكـن صـفقة سـيئة ، إذا لم يسلم الطرف الآخر طبقاً للالتزامات كما قد تم الاتفاق عليها . على سـبيل المثـال ، إذا لم تصل الصفقة في الوقت المحدد ، أو إذا لم تؤدي المهمة التي حصلت على التزام مـن أجلها – السعر يشكل فقط جزءاً واحداً من المعادلة الشاملة.

العمل داخل ميزانيات ثابتة ، يمكن أن يعنـي أن ميزانيتـك محـدودة . عندما تكون مقيداً بهذه الطريقة ، من المهم أن تفهـم التـأثير الـذي يمكـن أن يحدثه هذا على ما تتفق عليه بخصوص المواصفات . هـل السـلعة أو الخدمـة منخفضة التوصيف لكي تكون هناك مرونة في السـعر ؟ هـل هـذا واضـح منـذ

البداية ، أو من المحتمل أن تسلط عليه الأضواء عند الانتهاء من الاتفاقية ؟ المحافظة على التركيز والانضباط في كل مراحل التفاوض يعني التأكيد على أن تكون دقيقاً عندما يتعلق الأمر بتغطية كل الموضوعات ، الأخطار ، المواصفات ، التوقيت ، وأي عوامل أخرى ، والذي يمكن أن يؤدي إلى حصولك على أقل مما تعتقد أنك تعاقدت عليه . لسوء الحظ ، أولئك الذين يبقون في حالة نكران أو شرود ، فإنهم يستخدمون قيود الميزانية كمبرر للصفقات الضعيفة التي غالباً يفشلون في إنجازها.

الثقة ، التكتيكات ، والانفعالات

الثقة والاحترام الذي تبنيه في علاقتك يسمح للمناقشة ولفرصة بناء اتفاقيات. حينئذ ، تستطيع أن تنفق طاقتك على الصفقة ، بدلاً من تحديد الوضع وإدارة الحاجات الانفعالية لأولئك الأفراد المشاركين . ما بين السـ9اعة والس12اعة ، توفر هذه الحالة من العلاقة التفاوضية على وجه الساعة المكان النموذجي لتعظيم القيمة . ومع ذلك ، حيث تستخدم التكتيكات وتصبح واضحة ، تأخذ الثقة في الذبول ، ويصبح التفاوض متقوقع في مكانه ، وتصبح القرارات أكثر انفعالية ، والإمكانيات في حالة تفسخ .

يقول بعض المفاوضين أنهم يريدون أن يعملوا بمنهج الشراكة ، ومع ذلك يتصرفون تاكتيكياً إلى الخلف السـ6اعة . بل ربما يقدمون طلبات قد لا تكون حتى مرغوبة . لماذا ؟ لأنهم في محاولة لتزويدك بالإشباع من التفاوض حول الطلبات البعيدة عن طاولة التفاوض و "الفوز." الموضوعات التي تضيع عادة تبني في جدول الأعمال لتزويدهم بالمصداقية.

لقد رأيت ذر الرماد في العيون أو أساليب التضليل في مناسبات كثيرة. ومع ذلك ، كما هو الحال مع معظم التكتيكات ، يمكن أن تكون شفافية ، ويمكن أن تكون ضارة بمصالحك، وخاصة إذا كنت في حاجة إلى تحقيق الثقة والأمانة في علاقة العمل . إنها يمكن أيضاً أن تؤدي إلى المناقشات التي توصف بأنها انفعالية ، والاحتمال الأكبر أن تؤدي إلى صفقات ذات قيمة أقل .

دراسة حالة

شركة استشارية تقدم خدمات تكنولوجيا المعلومات IT لعملائها ، تحت مسمى Data Search ، قدمت جدول أعمال تصل ملامحه إلى 21 بنداً .

ثلاثة من البنود المجدولة تبدو أنها خارج الخط مع الأولويات التي قد استقرت في الاجتماعات المبكرة . كانت البنود الثلاثة تتكون من فترة ملاحظة مكثفة ، أحد الخيارات لنقل مركزها التدعيمي إلى خارج البلد ، وأن يزداد السعر السنوي بنسبة 2 في المائة بالإضافة إلى التضخم . كان هذا طبقاً لصفقة محتملة مدتها خمس سنوات . كان طلب زيادة السعر سنوياً غير متطابق مع كيفية أداء الشركة لدى منظمات أخرى . عرف المشترون ذلك لأنهم أجروا بحوثهم الخاصة بأنفسهم الاستثمارات التي كانت تستخدمها Data Search لم تكن لتبرر بقاءها 12 شهراً، وأن أحد أسباب اختيارها في المقام الأول كانت نشاطها في UK... وهي كانت تعرف ذلك. بدلاً من الدخول في حجج ومجادلات تتضمن هذه الموضوعات الثلاثة ، تأجل الاجتماع . تصاعدت الانفعالات عالياً ، وكان هناك خطر حقيقي في انهيار مناقشات العقد . أعيدت كتابة جدول الأعمال وقدم كشرط لاستمرار المناقشات . تمثل التأثير في تفكك في نسيج الثقة ، وزيادة في التوترات بين الطرفين. التأثير على Data Search كان التحقق من أن المشترين لم يكونوا فقط مستعدين ، ولكنهم

كانوا سوف يعملون حينئذ بجد واجتهاد لتحقيق تقدم على أى من الموضوعات الباقية.

الانفعال الظاهر

يستخدم الانفعال الظاهر أيضاً تاكتيكياً في التفاوض . أحد أمثلة هذه الأساليب التاكتيكية والمشهور بمصطلح " الأحجام المهني " (أنظر الفصل الخامس) ، والذي تم تغطيته بمزيد من التفصيل في الفصل الثامن ، يتضمن أن أحد الأطراف قدم اقتراحه الافتتاحي ، وجاء رد فعل الطرف الآخر في صورة ثورة انفعالية ، متضمنة أن العرض ساخر . الانفعال المتناغم ، مصمم لإعطاء شكل من الرفض أكثر قوة إلى حد بعيد ، بدلاً من مجرد " لا " . إنك كمفاوض تحتاج إلى أن تقرأ الموقف وأن تكون واثقاً من تصرفاتك ، لا يوجد مكان في التفاوض للانفعالات غير الخاضعة للسيطرة . بصفتك المفاوض كامل المهارة ، تحتاج إلى أن تكون مسيطراً على تفكيرك ، ردود أفعالك ، ما تقوله ، وما تقرر ألا تقوله .

الطريقة الأخرى للسيطرة على انفعالاتك الظاهرة عن قصد تكون مطلوبة عندما يقدم المتفاوضون بيانات القوة أثناء تبادل مبادلات المناقشة الافتتاحية كجزء من وضع مرساة مرجعية للطرف الآخر . عندما يفعلون هذا، فإنهم عن وعي ينتظرون ردود الفعل لقياس إلى أي مدى يمكنهم الدفع بموضوع معين. على سبيل المثال ، " نحن سعداء حيث كنا قادرين على أن نجتمع معاً لمناقشة بعض الموضوعات حول ادعاء تعويضنا اليوم ، " أو " من الواضح أنك تدرك أن هذا غير طبيعي إلى الحد الأقصى ، وأن أي تسوية من المحتمل أن تأخذ شهوراً إن لم يكن سنوات للانتهاء منها ، مع الأخذ الاعتبار أن الموضوع على درجة

من التعقيد . " قد لا يكون للمرساة المرجعية أي قيمة جوهرية بالمرة . الشخص الذي يقدم البيان يراقب وينصت لاستقبال الإشارات الانفعالية التي تفترض رفض أو قبول البيان. سوف تأتي استجابة المفاوض كامل المهارة في صورة بيان بديل مضاد . يعكس هذا عملياً بيان القوة إلى الطرف الآخر .

الانفعال ، الضغط ؛ والإجهاد أماكن عامة في التفاوض ، إذا عرفت إلى أين تنظر . مع مضامين المأزق ، فإن مسئولية إلقاء البيان ، والإحباط الذي يمكن أن يكون ملازماً للعمل خلال الاتفاقات منذ البداية ، غالباً يعطي ضبط النفس متنفساً لضمائرنا أو عقلنا الباطني . إنك تبدأ في فعل أشياء لم تكن حتى واعيا بها. الكثير من الناس الذين عملت معهم لم يصدقوا هذا إلى أن شاهدوه لأنفسهم على شاشة الفيديو ، ولكن لا توجد أية مبالغة في اتصال لفظي أثناء أوقات الإجهاد ، وخاصة أثناء فترة تقديم البيانات أو التهديدات .

عندما تخبر الطرف الآخر ما " سوف تفعله عند أي نقطة معطاة في مناقشاتك (حتى إذا لم تكن هذه تمثل العرض الأفضل الذي تقدمه) يعبر عن نظام مفيد لحملهم على التركيز على وضعك . يجب أن تتكيف مع انفعالات الصبر والإحباط أثناء أخذ الخيارات في الاعتبار . أحياناً قد يبدأ أعضاء الطرف الآخر أنفسهم إظهار إشارات الانفعال الإجهاد . أحياناً يكون هذا أكثر وضوحاً عند الاستجابة أو تقديم اقتراح .

تخيل أنك تعرف إمكانية موافقتك على $1,000، ولكنك افتتحت وضعك عارضاً 600 $. إنهم يسألونك : " هل هذا سعرك الأفضل . " إنهم حينئذ يقدمون عرضهم 1100 $: " يمكنني أن أتحرك إلى 725 $ ، ولكن سوف يحتاج هذا إلى تضمين اتفاق الخدمة ، والتسليم يوم الاثنين . " في كل مرة تسعى إلى تعاملات السعر مقابل بنود قيمة أخرى ، وفي خلفيتك الذهنية إنك تعرف أنك تستطيع أن تذهب إلى ما هو أبعد ، وسوف تكون مستعداً للقيام بذلك ، إذا كان البديل ضياع الصفقة ، والتي حتى مبلغ 1000 $ يعتبر جيداً باعتباره البديل الأفضل . إنهم يتوقفون ، عند سماعهم مبلغ 725 $ ، وتمر فترة

صمت . هل يفكرون حول عرضك ، يستعدون للمغادرة ، أو يدرسون تحركهم التـالي ؟ قد مرت 20 ثانية ، تبدو أنها أكثر من 5 دقائق .

قد يفترض صمتهم بالنسبة لك ، أن عرضك نوع مـن الـتهكم ، وأنهـم لم يعـد لديهم اهتمام ورغبة في المزيد من المحادثات . الحقيقة في أنهم لا يزالون في المناقشات يمثل اقتراحاً غير لفظـي أن هنـاك بعـض مسـتويات الاهـتمام . يفهـم المفـاوض كامـل المهارة أنه لا شيء يحدث صدفة في المفاوضات . كل شيء ، كل حركة ، بيان ، اسـتجابة ، ولحظة صمت يحدث لسبب ما ، لذلك ، سوف تحتفظ بتماسكك ، مراقبتك وصمتك .

مهمتك كمفاوض أن تقرأ وتفسر الارتباط بين " ما يقال " وكيـف " يـتصرف " الطرف الآخر .

أثناء ورش عمل المفاوضات التجريبية ، قد أتيحت الفرصة لاتفاقات تفاوضية بيـنما تسـجل عـلى شريـط فيـديو بمـا يسـمح بتحليـل تفصـيلي لكـل شيء يجـري في المناقشات . إنهـا تسـمح للمفاوضـين بـأن يـروا بأنفسـهم الدرجـة التـي كانـت عليهـا تصرفاتهم وانفعالاتهم واضحة . الكثير من المشاركين ينكرون تماماً أنه يمكـن أن يصـدر عنهم أي نوع من الإشارات يمكن أن يلاحظها الآخرون إلى أن يروا أنفسهم على الكاميرا . عندما ، يشاهدون ويقبلون هذا فإنها تحقق قفزة لافتة في أدائهم الخاضع للسـيطرة الواعية . أنصت إلى ما يقولونه . شاهد ما يفعلونه ، وحينئذ احسب استجابتك .

المفاوضون الواعون قادرون عـلى الإنصـات النشـيط . يتضـمن هـذا الإثبـات للآخرين عن قصد أنك في حالة إنصات ، منخرط ، ومفتوح الـذهن ، إذا كـان ذلـك مـا تريد أن يعتقدوه . بعبارة أخرى ، المفاوضـون الواعـون مهـرة في تـوفير الإشـارات مـن خلال لغة الجسد الخاصة بهم ، والتي يريدون توصيلها إلى الطـرف الآخـر . جـزء مـن الوصول إلى أذهان أعضاء الطرف الآخر أن تحملهم على أن يفكـروا فـيما تريـدهم أن يفكروا فيه .

كم مرة شاهدت انفعالاً أو سلوكاً للأنا الهائجة في مزادات خيرية ، إذا نحينا جانباً مزادات دوائر الأعمال ؟ الحدث بكامله يتداخل في نسيج واحد ليظهر في صورة أقصى درجات التماسك الشخصي في الحجرة . يمشي المثّمن هنا وهناك ينادي على أصاب العطاءات بأسمائهم : " الآن إنه 5000 $ لفانلة كرة القدم ، هل لدى السيد John Smith الإعصاب لزيادة هذا المزاد ؟ وحيث يوجه نظره إلى السيد Smith ،ـ تتجه أيضاً أنظار الجمهور الحضور . بالطبع لدى السيد Smith ، الأعصاب الكافية ، وهو لا يريد أن يفقد ماء وجهه . مثل هؤلاء الأشخاص من رجال الأعمال الذين من الواضح أنهم ناجحون ، والذين من المحتمل قد عملوا بجد واجتهاد لجمع مثل هذه المبالغ ، ينظرون إلى هذا باعتبارها عملية بهجة وفكاهة . إنهم تحت إغراء اعتراف الجمهور الحاضر بسخائهم ، ويبعدون عن أذهانهم أحكام مثل هذه الجماهير عليهم والتي تردد عادة أن الجماهير بصورة عامة هي التي من المحتمل أنها ساعدت رجال الأعمال على تكوين ثرواتهم في المقام الأول . إنها من أجل الأعمال الخيرية . إنها أموالهم (على الرغم من أنه ليس دائماً) لذلك أستطيع أن أفهم "فكاهتهم." ومع ذلك ، قد شوهدت تصرفات مماثلة في كثير من المناسبات في عالم دوائر الأعمال ، حيث حالات الأنا لهؤلاء المشاركين الذين يستخدمون " أموال الشركة " مدفوعة بالحاجة إلى الفوز ، ويمارسون تجاهل المساهمين الحقيقيين الذين يعملون نيابة عن مصالحهم المالية.

يتآكل الانفعال موضوعياً . لو أن قرينك أخذ رهينة وطلب الخاطفون فدية لإطلاق سراحه ، الشخص الوحيد الذي لا ينبغي أن يتفاوض مع الخاطفين حول الاتفاق هو أنت . إنك منخرط في دوامة انفعالية ، ومن ثم تنكشف حالات ضعفك سريعاً . من المحتمل أنك يمكن أن تعطي كل ما تملك من أجل إطلاق سراح رهينتك ، ربما في عرضك الأول ، حتى مع افتراض أن الخاطفين لم يحددوا بالفعل مطلبهم . بالطبع يجب أن تفوض عملية

التفاوض إلى شخص آخر . قد لا يكون هنالك من هو أكثر جـدارة منـك في التفـاوض ، ولكن من تفوضهم سوف يكونون بدون الـلـهفة الانفعالية التي لديك إلى النتيجة .

دراسة حالة

Tony عاش إحباطات التفاوض أثناء إدارة انفعال المرة الأولى . وقعت زوجتـه Sue في حب منزل . ذهبت الأسرة لرؤيته ثلاث مرات على مدى أسبوعين قبل أن يقرروا عرض منزلهم للبيع ، وفي نفس الوقت يقدمون عرضاً حول المنزل الـذي يمثـل حلـم حيـاتهم تحت السعر المطلوب . أمضت Sue أسبوعين تتخيـل كيـف كانـت ترغـب في تجميـل المنزل المنشود ، كيف أن الإسطبل الملحق بالمنزل يمكن تجديده ، وأي الأثاث يمكـن أن يوضع أين . بل إنهم ذهبوا إلى محلات البقالة والجزارة القريبة من المنـزل كجـزء مـن مسحهم المنطقة . كان العقار معروضاً في السوق مقابل 510,000 £ . عرضهم الأصلي 450,000 £ رفض ، وكان العرض المقابل من البائع 490.000 £ ، بفارق 40.000 عـن عرضهم . إنهم احتاجوا إلى أن يمسكوا أعصابهم ويدخلون في عملية تفـاوض متغـيرات أخرى . إنهـم يعرفـون أن اسـتمرار توظيـف الجنـايني الـذي كـان يعمـل 10 سـاعات إسبوعياً على مدى 15 سنة الماضية ، كـان يمثـل اعتبـاراً مهـماً للبـائع . أرادت Sue أن تكتشف كل طريقة ممكنة لسد الفجوة : " دعنا فقط نقـترض المزيـد الـذي نسـتطيع تحمله ، " وأصبح تأكيد شراء المنزل الشيء الوحيد المهم في ذهنها .

في ذهنها تداعيات اقتراض المزيد ، الذي أصبح غير مهم نسبياً بالنسبة للبائع.

في خلال يوم، تسلم البـائع عرضـاً مـن مشـتري منـافس مقابـل 500.000£. الآن كـان عليهم أن يعرضوا على البائع المزيد من المال أكثر مما كان على اسـتعداد لقبولـه قبـل 24 ساعة فقط ، إذا كانوا لا يزالون يريدون المنزل .

Sue قطعاً أرادات المنزل . لقد قرروا أن يسـايروا سـعر العطـاء الآخـر 500.000 £ بعد أن قدرّه شخص ما بأنه عطاء جيد في وضـع مقـارن بالنسـبة

لهم. الآن ، كان لدى Tony السوق (العرض والطلب) والانفعال ليتبارى معهما، وليس متاح أمامه بديل آخر (BATNA) . بعد أن تجاهل مبادئ الإعداد الأساسية ، كان الآن منخرطاً في عملية مزاد ، وزوجته Sue بجانبه . إنه على الأقل قد وضع نقطة تحول (إنكسار) – السعر المطلوب أصلاً 510.000 ، والذي اتفق الزوج والزوجة على عدم تجاوزه . كان هذا أيضاً بالضبط ، لأنهم في النهاية وصلوا إلى هذا ، وافقوا على دفع ما يساوي نقطة تحولهم لتأمين شراء المنزل . إذا لم يكن قد وضعوا نقطة تحولهم ، ربما كانوا يدفعون أكثر . وعند هذه النقطة ، توقف الطرفان عن المزايدة على نفس الرقم . في نفس الوقت توقف العطاء بعد عشرة أيام . باع Tony وزوجته منزلهما الخاص ، وأصبحا جاهزين لتأمين شراء المنزل بسبب ظروفهم التي تحسنت . المنافسة قد دفعت السعر إلى أعلى . نقطة تحولهم شكلت لهم الحماية اللازمة ، والانفعال والرغبة قد ضمنت أنهم لم يذهبوا بعيداً. ومع ذلك ، إذا لم تبدأ عملية المزايدة قد تكون الأشياء قد انتهت إلى صورة مختلفة.

الاستنتاج

لكي تنصت ، تفهم ، تحسب ، تفكر ، وتستجيب بدون انفعال تحتاج إلى حجم طاقة ذهنية ضخمة . هذا ما نعنيه بمصطلح العامل الانفعالي E . إنه ذلك الذي يميزك بصفتك المفاوض كامل الأهلية من الآخرين ، لأنه يؤدي إلى المثالية في التفاوض. قد يكون لدى لاعب الجمباز الكثير من المهارات في السرعة ، الحيوية ، والقوة ، ولكن إذا لم يكن لديهم التوازن فإنهم سوف لا يتفوقون أبداً. بالنسبة للكثيرين تبرهن هذه السمة على أنها تتطلب انضباطاً وتمالكاً للذات صعباً ، لأن بعض الخصائص لا تأتي بصورة طبيعية ، ولكن يمكن تعلمها . ومع ذلك ، إذا وجدت نفسك بصدق في وضع صعب ، أجل الاجتماع ، وجنب نفسك بعيداً قبل أن تصبح في صورة سيئة نفسياً ومالياً . إذا كنت في شك من طبيعة الخطوة التالية ، لا تفعل شيئاً ، وإلا ربما سوف تندم على ذلك . يجب أن يساعدك التخطيط والإعداد على تفادي مثل هذه المواقف ، ولكن مع المفاوضات ، أخذ عدد من تدريب العضلات والثني والمد غير المتوقع ، لا ينبغي أن يلزمك أبداً بالإذعان والبقاء في الحجرة . أي حالة شك ، تفسيرها المغادرة . مضامين الوقت والعواقب عادة تذكر باعتبارها أسباباً لاستمرار الناس في المفاوضات ، حتى عندما تكون مضامين وضعهم غير واضحة .

يمثل الوقت والظروف التأثير الأكثر قوة على القيمة في التفاوض . سواء كانت فعلية أو مدركة ، فإن التغيرات التي تحدثها يمكن أن تطلق شرارة ردود الأفعال الانفعالية لأعضاء الأطراف المشاركة . يمكن أن يغير الوقت كل شيء بما في ذلك ميزان القوة بين الأطراف المشاركة . يمكن أن يؤثر هذا بدوره بسرعة على أسلوب التفاوض القائم ، الطريقة التي تعمل بها العلاقات ، ودرجة الأمانة والإنصاف التي يلتزم بها المشاركون .

حتى مـع وجـود علاقـات اعتماديـة قويـة ، بمعنـى ، مـع رئيسـك ، قرينـك ،

زوجتك ، شريكك في العمل أو عميلك ، مع التحدى والتغير ، الانفعال ليس بعيداً أبداً.

العامل الانفعالي " E " الـذي غالبـاً يميـز مخرجـات الاتفاقـات والاتفاقيـات ، يعنـي في

التفاوض أن توقع كيف سوف يتصرف الآخرون لا يمكن افتراضها مطلقاً.

الفصل السابع

السلطة والتمكين

Authority and Empowerment

فهم التمكين

مفاوضاتك يمكن أن تتقدم فقط إذا كان الاتصال يتدفق ، وأن أولئك الـذين يشـاركون مسموح لهم باتخاذ القـرارات . لـذلك ، فهـم دور التمكـين في مفاوضـتك يمثـل عـاملاً جوهرياً لإدارة العلاقات والاتصالات التي تقف بينك وبين التقدم . الأكثر من هذا مـع زيادة تمكينك وتمكينهم ، يزداد مجالك الذي تتفاوض في إطاره ، ويـزداد مجالـك لبنـاء القيمة في اتفاقياتك .

ومع ذلك ، مع التمكين تأتي إمكانيات التعـرض أو الانكشـاف ، وهـذا يجلـب معه الخطر . ذلك هو الخطر الذي تسـعى المـنظمات إلى السـيطرة عليـه عـن طريـق تمكين الأفراد بحدود أو قيود ، فيما ورائها يجب أن يلجأوا إلى سـلطة أعـلى. الأفـراد في التمكين يمكن أن يصبح الفـرد خطـراً أو معرضـاً لـلأذى ، ومـن ثـم ، هـذا مـا تضـعه المنظمات في اعتبارها .

سوف يفهم المفاوض كامل المهارة التمكين بالمعاني التالية :

- كيف يمكن استخدامه لحمايتك ؛
- كيف يؤثر على قدرتك على الابتكار ؛
- كيف يؤثر على قدرتك على بناء القيمة ؛
- كيف يؤثر على تفكير وسلوك الطرف الآخر .

بصورة جوهرية ، إنه الدرجة التي إليها تستطيع التفاوض وتتخذ القرارات دون أن يكون عليك أن ترجع أو تصعد إلى مستويات أعلى . بعبارة أخرى ، التمكين ، له علاقة بالمجال والمدى من المتغيرات والسلطة التي في إطارها عليك أن تتفاوض أو تعمل. إذا نظرت إلى التمكين على أنه ببساطة مقياس لتوسيع أو تضييق فرصك في التعامل أو عبارة عن حدود تقف عندها ولا تتجاوزها في التفاوض ، عليك أن تبدأ في محاولة الحصول على إحساس حول كيف يمكن أن يعمل التمكين لصالحك ، وكيف يمكن أن يعمل ضدك .

لكي تتفاوض بصورة تضامنية على الجانب الأيسر من وجه الســ6-12اعة ، يتطلب المجال والتمكين العمل مع الكثير من المتغيرات والإمكانيات . تحديد هذا ، كما يفعل الكثير من المنظمات ، يمكن أن يساعدك لحماية نفسك من أساليب التصعيد وسحب صلاحيات التمكين التي يستخدمها الآخرون . لذلك ، الحصول على هذا الحق من الأمور المحورية التي تحدد إلى أين سوف تنتهي على وجه الساعة . كما هو الحال مع أي إجراء توازني ، وضع القيود الملائمة يساعد على تعظيم الفرصة ، ولكن بدون المبالغة في التعرض للضرر.

كلنا نتمتع بصلاحية التمكين إلى حد ما

المفاوضون العظماء أبطال غير معنيين بالشهرة . تصبح الصفقات العظيمة هكذا بمضى الوقت حيث ينتج العقد القيمة التي كان يعد بتقديمها ، وليس بـالضرورة العـودة إلى حيث الوقت الذي أنجزت فيـه الصـفقة . يعمـل المفاوضـون غالبـاً كجـزء مـن فريـق والذي يمكن أن يضم محامين متخصصـين ، أعضـاء مجلـس إدارة مـاليين وآخـرين. لأن الشخص الأخير الذي يصبح منخرطـاً في تعـاملات التفـاوض هـو رئـيس الفريـق ، فـإن إجراءات المفاوضات غالباً تفوض إلى مستويات أكثر بعداً تحت خـط الإدارة المبـاشرة ، ويتم تمويه شفافية مـن الـذي يهـيمن عـلى الأحـداث إلى عمـق لافـت . وعنـدما تـتم الصفقة ، فإن الحاجة إلى السرية ، وأيضاً الحاجة إلى حماية العمليات التفاوضية لتلـك الشركات المشاركة يعني أن الحقائق والأرقام الحقيقية المتفق عليها من النـادر نشرهـا إلى الحد أنك لا تستطيع قياس الأداء النسبي للمفاوضين المشاركين .

يتجه المفاوضون ذوو الملامـح العاليـة إلى أن يكونـوا رمـوزاً سياسـية أو قـادة اتحادات مهنية أو عمالية ، لأنهم يستخدمون العلاقات العامة PR كجـزء مـن الوضـع أثناء المناقشات أو قيادتها . ومع ذلك ، هـؤلاء الأفـراد إمـا أنهـم لا يعملـون لحسـاب أنفسهم ، أو لا يتمتعون بالتمكين الكامـل للتفـاوض عـلى كـل الموضـوعات. اسـتخدام الصحافة ووسائل الإعلام جزء من كيفية تشكيل وضـعهم وتقـدمهم ونشره إلى أولئـك الذين يمثلونهم ، إلى الأطراف الذين يتفاوضون معهم ، وأي أطراف ثالثة أخرى .

إحـدى خـبراتي الشخصـية كمفـاوض تضـمنت تسـهيل تفـاوض عـالي المسئولية بين شركة إليكترونيات يابانيـة واتحـاد مهنـي في UK . كـان مسـتوى

الثقة بين الأطراف المشاركة ، مع مناخ الاجتماع والعلاقـة ضـعيفاً ، حيـث الحاجـة إلى إدخال طرف محايد لتسهيل الأحداث . عند تقديم مشورتي إلى عميلي ، لم أكن مـزوداً بأي مجال يتم التفاوض بشأنه ، والذي سمح لي بأن أركز على العمليـة ، ولـيس تنـاول اقتراحات محددة . تضمن دوري مساعدة الأطراف على تزويـدهم بـالحلول المسـتقرة ابتداءً من لماذا يعتقدون أنهم لا يستطيعون الموافقة عـلى الشروط التـي قـد وضـعت بالفعل في جدول الأعمال .

كم هم مسلحون بالتمكين ؟

الاندفاع إلى المفاوضات دون المعرفة تحديداً إذا ما كـان الطـرف الآخـر مـزوداً بآليـات التمكين للتفاوض يمثل غلطة قد ارتكبها كثيرون من مـديري الحسـابات المتحمسـين في البدايـة والمحبطـين في النهايـة . الحاجـة إلى طـرح الأسـئلة ، التوصـيف ، والاكتشـاف تتطلب الصبر ، وتقدير الوضوح الذي سوف يوفره هذا المنهج . إنه أثناء هذه المرحلـة من المناقشات الأولية ، عندما يجب تحديد التمكين بطرح أسئلة بسيطة ، " هل أنـت في وضع يتيح لك اعتماد الاتفاق ؟" أو " من هو الشخص الآخر الـذي تحتـاج إلى أخـذ رأيه كجزء من اعتماد هذا الاتفاق ؟" أو حتى " ما هي القيود القائمة التي قـد تمنعـك من اعتماد الاتفاق ؟" كل هذه الأسئلة سوف تساعدك على تقرير إذا ما كنت تتعامـل مع الشخص أو الأشخاص الحقيقيين ؟

عندما تكون مجرداً من التمكين

سواء كنت تفتح حساباً مصرفياً ، تجري اختبـار قيـادة سـيارة ، تشـتري منـزلاً ، تحضر قضية لدى إحدى المحاكم ، أو ببسـاطة تـذهب لممارسـة بعـض تمـارين الجمباز ، توجد قواعد أو قوانين تنص على ما تستطيع فعله ، ومـا لا تسـتطيع فعله ، وما يجب أن تفعله . إذا خالفت القواعـد أو القـوانين يجـب أن تتوقـع

العواقب ، ووحدات القياس هذه التي نضعها هـي التـي تتطلبهـا الأنظمـة المـتحضرة. نحن لابـد أن نمتثـل اجتماعيـاً للقواعـد والقـوانين والأعـراف ، ومعظمنـا يقـود حياتـه محترماً القوانين التي توجد حيث نعيش نحن والآخرون من حولنـا . تـوفر القـوانين في بعض الحالات حرية الحركة ، على سبيل المثال ، تمكنـاً بصـورة فعالـة مـن السـفر وأن نختار كيف وأين نسافر . تستطيع القوانين أن تجردنا أيضاً مـن التمكـين ، بمعنـى أننـا قد لا نستطيع السفر بأسرع من السرعات المحددة قانوناً ، أو عنـدما نقـود سـيارتنا لا نتعاطي الكحوليات ، وهكذا . عندما تدخل أحد المطارات ، يتم تفتيش أمتعتـك ، تمـر خلال إجراءات أمنية وطاقم الطائرة يخبرونك ماذا تفعل عند كـل مرحلـة . إذا كانـت أمتعتك متجاوزة الوزن المقرر لكل راكب ، سوف يكون عليك أن تـدفع مقابـل الـوزن الزائد . عند الإطلاع على جواز سفرك ، تحتاج إلى تفتـيش حقيبتـك الشخصـية وجهـاز كمبيوترك المحمول ، وهكذا ، ربما قد لا تتحرك من مقعدك إلى أن يطـرح بـذلك قائـد الطائرة . في هذه البيئة نحن مجردين من التمكين إلى حد بعيـد . يتمثـل ثمـن تحـدى هذه القواعد أن تطرد أو يقبض عليك .

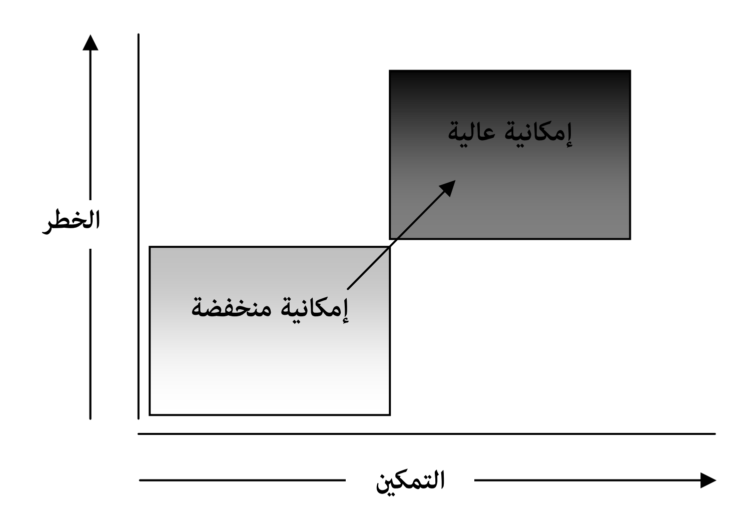
الكلمة المكتوبة لها سلطة مفترضة حيث أنها قـد نشرت . إنهـا مصـممة لـكي تكون مشروعة. في موقف التفاوض ، قد يقدم الطرف الآخر نفسـه ، مـثلاً ، مـع قائمـة أسعار. قد تقع تحت إغراء قبولها كما هي ، ولكن يجب اعتبارهـا عـلى أنهـا وضـعهم الافتتاحي . تتطلب المواقف المختلفة اعتبـارات مختلفـة . ومـع ذلـك، كثـيرون سـوف يفترضون خطأ أن السعر المطبوع ليس فقط ثابتاً ، ولكن الشخص الـذي أصـدره لـيس لديه صلاحية التفاوض .

مع المزيد من تمكينك ، يزداد المجال الذي تعمل في إطـاره مـن حيـث التفكير والتشغيل ، ويزداد مجالك للتفاوض عبر جـداول أعـمال أكـثر اتسـاعاً ،

وتزداد فرصك لبناء اتفاقيات ذات قيمة . ومع ذلك ، سوف تصبح أيضاً أكثر تعرضاً للضرر ، وتحمل المزيد من الخطر إلى دائرة عملك ، ومن ثم تصبح مسئولاً ، وقابلاً للمساءلة بالنسبة لإجمالي تأثير تصرفاتك . لدى المنظمات تحدى شديد في توفير مستوى من التمكين إلى العاملين الذين يساعدون دائرة العمل على تسيير "دائرة عمل جيدة" ولكن ليس مع مثل هذه المخاطر التي سوف تحمل "دائرة العمل الجيدة" في النهاية إلى أن تصبح غير قادرة على تحمل ثمن مثل هذا التمكين .

شكل رقم 7-1

التمكين



الأفراد الذين يحصلون على التمكين إلى حده الأقصى، يمكن أن يصبحوا خطيرين إلى حده الأقصى

التجار المحتالون الذين يعملون فيما وراء مستويات التمكين المتفق عليها مع شركاتهم يوفرون لنا دليلاً لافتاً حول كيف يمكن أن تسير الأشياء بصورة سيئة، عندما يعطي المجال لمن لا يستحقه وبدون مراجعة .

في عام 2007 Jerome Kerviel من الشركة الفرنسية Societe Generale قد اتخذ أوضاع تغطية التي كلفت دوائر أعماله 4.9 بليون £ في أضخم حالة غش وتدليس في التاريخ المالي. أمثلة مثيرة أخرى تتضمن Nick Leeson لدى بنك Barings ، الذي أدت أنشطته إلى خروج أحد أقدم البنوك البريطانية في ذلك الوقت من النشاط المصرفي نهائياً . أيضاً يوجد Toshihide Iguchi لدى بنك Daiwa الياباني الذي كلف أصحاب عمله 1.1 بليون £ . هذا مجرد قليل من كثير من المعلن والمنشور كأمثلة لما يمكن أن يحدث عندما يتم التمكين الجزئي لأولئك الذين يعملون خارج الحدود الموضوعية بدون الشفافية والمراجعات الضرورية لحماية كل من يهمه الأمر.

عندما يتم تمكينك جزئياً

تستخدم كل صناعة حدوداً للتمكين لتحمي دوائر أعمالها . تستخدم مراكز الاتصال هذا لتجعل تقريباً من المستحيل على العملاء أن يتفاوضوا مع ممثليهم الذين يتمسكون بصرامة بسيناريوهاتهم ونصوصهم المكتوبة . أي اقتراح طلب يجريه العميل خارج النصوص الرسمية ، يجب أن يتصاعد إلى رؤسائهم – إستراتيجية تفادي تقليدية تلزم العميل بالتعامل مع مستويات إدارية أعلى ، إذا لم يفعل ، يتنازل أو يستسلم . تأتي أمثلة أخرى من صناعة التأمين حيث يستطيع البائع أن يشير فقط إلى وكيل الشركة المؤمنة لاتخاذ القرار. المساعد في ورشة العمل الذي عليه أن يرجع إلى مديره ، عندما يتحداه طلب أحد العملاء، وموظف الاستقبال في الفندق الذي عليه أن يراجع رؤساءه قبل أن يوافق على فئة السعر الخاصة . حتى المفاوض الذي يحظى بالتمكين قد يستخدم أحياناً تكتيك اقتراح أن رئيسهم سوف لا يوافق ، ومن ثم لا يستطيعون الموافقة على العرض المقدم على طاولة التفاوض .

في الحياة نحن محاطون بالقيود والقواعد ، بالنسبة للجزء الأكبر، مجموعة موضوعية بصورة صحيحة لحمايتنا من أنفسنا . على سبيل المثال ،

ضابط البوليس يمكن أن يوقفك ، يقبض عليك أو يأخذك إلى نقطة البـوليس للتحقيـق معك ، ولكن ليس مخـولاً بـالتمكين للحكـم عليـك . ذلـك دور القـاضي، الـذي بـدوره يخضـع للقـانون ، المحلفـين ، والـدليل . تخـدم هـذه العمليـة الحمايـة مـن الفسـاد والمحافظة على النظام ، مهما كان الجانب الذي تكون أنت منتمياً إليه . داخـل سـياق الوظيفة ، في حالة البوليس ، فإن لديهم السلطة ، المسئولية وفي النهاية قد حصلوا على التمكين الذي يتيح لهم الذهاب إلى ما هو أبعد في عملية "الاعتقـال". مـا يسـتطيعون فعله ، وما لا يستطيعون بالنسبة لاعتقال متهم يتم تحديده بوضوح في تدريبهم . إنه التدريب الذي يـزودهم بالثقـة لتصـعيد الموضـوعات التـي تكـون خـارج صـلاحياتهم بنفس الطريقة التي يجب أن تعمل على أساسها مع وحدات القياس السـابق الاتفـاق عليها ، التي تحظى في إطارها بالتمكين والسلطات المرتبطة .

رئيسك باعتباره العدو الأكثر سوءاً

الشخص الأكثر خطورة والـذي يقـوم بـدور المفـاوض في أي عمليـة تفـاوض يتمثـل في الشخص الأعلى سلطة – غالباً الرئيس . إنه الشخص الذي يستطيع أن يقول " نعـم " ، ويعرف أنهم قادرون على تنفيذ ذلـك ، هـو الأكـثر احـتمالاً أن يفعـل مـا يقولـه ، بـل وتحت الضغوط يفعل ذلك . إذا لم يكن قد سبق لك حضور اجتماع بجانـب رئيسـك ، فإنك قد تكون من الممكن عايشت خبرة السيناريوهات النمطية ، ومع ذلك المحبطة . إنها علاقة " عميلك " ومع ذلك يريد رئيسك أن يحل محلـك لسـبب مـا . يبـدأ الاجـتماع وأنت تشرع في المناقشة مع عميلك تتناول فيها بعض الموضوعات المتحدية ، وحينئذ يبدأ رئيسك في السيطرة على المحادثة . وفي لحظات لافتة ينخرط عميلك ورئيسـك بالكامـل في المناقشة ، إنهـما يبـدآن في اكتشـاف الحلـول ، وفي النهايـة يتبـادلان التنـازلات ، وأنـت لا

تحصل على التمكين الذي يؤهلك لتقديم نفسك . لا يـزال رئيسـك يعتقـد أنـك كنـت تفعل الشيء الصحيح والمهمة العظيمة فيما يجري . ما قد حدث ، مع ذلك أن رئيسك لديه مثلك الحماس للوصول إلى حل الموضوع . ومع ذلك أنهما أكثر تمكينـاً (والـذي ، كما تعرف جعلهما أكثر خطورة) . منذ فترة طويلة قد استنتج رئيسك أن الاجتماع قد أنشأ اتفاقاً . من المحتمل أن رئيسك أشركك على طول الطريق ، ومع ذلك لا يزال يقلل من شأن علاقتك ومصداقيتك مع عميلك . خمنّ من الذي يطلـب العميـل أن يـراه في الاجتماع القادم ؟

قد يكون رئيسك يتمتع بمهارة عالية جداً ، لديه الكثير من الأعصاب القويـة ، وقادراً إلى حد كبير على إدارة العلاقات . ومع ذلك مثل هؤلاء الرؤسـاء لـديهم المزيـد من المسئولية ومن ثم المحاسبة أكثر منك ، ولهذا سـوف يكـون أكـثر عرضـة ، وسـوف يكون هناك الكثير ليخسره إذا أخفق الاتفـاق. لأنهـم مـدعَّمين بالمسـتوى الأعـلى مـن التمكين ، فإن الرئيس يكـون في مركـز التفـاوض الأكـثر ضـعفاً مـن أي شـخص آخـر في المنظمة . تخيل ملكك في مباراة للشطرنج. لا يتحرك الملك كما تتحرك القطع الأخـرى . إذا كان ملكك في موقف " كش ملك " ، سوف تكون دائماً معرضاً للضرر بصرف النظـر عن عدد القطع التي لديك على لوحة اللعب . ذلـك ، تكـون مهمتـك حمايـة ملكـك ، لتضمن أن الطرف الآخر لم يحقق سهولة الطريق إليه . في التفاوض ملكك هو رئيسـك ، وليس من مصلحتك تعريض رئيسك مبـاشرة إلى الطـرف الآخـر ، وإلا يمكـن أن يجـد فريقك أنفسهم في وضع مكشوف السوء . توجد حكمة مشهورة بالنسبة للمشترين : " مستوى آخر ، نسبة أخرى . " سوف يتفاوض المشتري بشدة مع الجالس عـلى الطـرف الآخر ، ثم يحاول بعد ذلك التصعيد إلى مستوى أعـلى لـكي يحصـل عـلى نسـبة تنـازل إضافية ، وبعد ذلك يتصاعد مرة أخرى للحصول على نسبة أخرى ، وهكذا .

من الذي يجلس في الخلفية ؟

إذا كنت أنت الرئيس ، فإنه مـن مصـلحتك أن تجـرد نفسـك مـن التمكـين ، لأن هـذا سوف يحميك . الأفضل أن تدير وأنـت جـالس في خلفيـة المشـهد ، وتـترك المناقشـات تسير في مسارها الطبيعي ، بـدلاً مـن أن تكـون في بـؤرة الاهـتمام . أعلـن بوضـوح أن الآخرين سوف يتخذون القرارات ، وأنك سوف تدعم ما يتخذونه من قرارات .

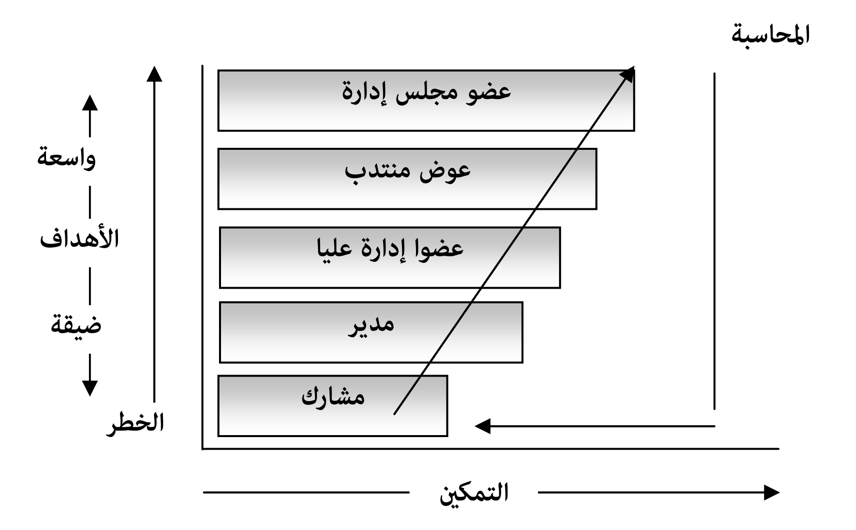
في أي تفاوض لا تفترض أبداً أنك تتعامل مع متخذ القـرار النهـائي . قـد تجـد نفسك وقد رفع الغطاء في نهاية المناقشات ، بمعنى أنهم سـوف يكـون علـيهم إرجـاع القرار النهائي إلى شخص ما آخر . الشخص الذي اعتقدت أنك تتفاوض معه لم يكـن في الحقيقة لديه الصلاحية والتمكين لاتخـاذ القـرار النهـائي . ربمـا أيضـاً يقـدمون عروضـاً سوف لا تنفذها دائرة عملهم . بل ربما يقدم إليـك تنـازلات مقابـل مسـتويات خصـم والتي غير مرخص للشخص الآخر للموافقة عليها بصورة نهائية . لـذلك إنـه دائمـاً مـن الأمور الحتمية أن تحدد إلى أي مدى يحظى الشخص الآخر بالتمكين .

- حدد من يكون متخذ القرار .
- من هو الشخص الآخر الذي سوف تحتاج إلى موافقته .

افعل هذا قبل أن يبدأ التفاوض . إذا لم تفعل ، سوف تترك نفسـك ، مفتوحـاً من كل الزوايا على التكتيكات ، التوقف فجأة ، التصعيد ، والأسوأ ، أن توافق على عقد والذي سوف لا ينتج شيئاً ، لأن الشروط المتفق عليها لم تكن مقبولة وغير حيوية .

شكل 7-2

التصعيد إلى أعلى



الحصول على اتفاقات مبدئية

طريقة أخرى لاستخدام الرئيس في المساعدة على تدفق المفاوضات حيث من المحتمل قيام مستوى مرتفع من المقاومة ، تتحقق من ترتيب اجتماعات تضم أعضاء من الإدارة العليا . تستخدم هذه الاجتماعات لوضع الخطوط العريضة للأفكار ، وللحصول على اتفاقيات من حيث المبدأ ، وبما يسمح للمفاوضات حول التفاصيل أن تتوالي في سيرتها . تستخدم هذه البيئات السياسية ، وبيئات دوائر الأعمال كوسيلة لحماية الرؤساء من تعرض محدد ، بينما يسمح بذيوع جو من الثقة والتفاهم بين الطرفين وعلى مستوى الإدارة العليا.

تتمثل الفكرة في أنهم يستطيعون أن يضعوا بعض المبادئ الصحيحة التي توفر لعقد اجتماعات تسير في سلاسة ومرونة ، وأن تحيل إلى فرق التفاوض تناول التفاصيل في الاجتماعات القادمة . استخدمت هذه الطريقة بفعالية كبيرة جداً في عملية السلام في " أيرلندا الشمالية " حيث كان يمكن أن تجتمع

الأطراف بعيداً عن عيون وآذان الإعلام ، في مكان ما في فندق ما له مدخل جانبي سرى. مكّن هذا الأطراف من الموافقة المبدئية كيف سوف يمكن أن يبدو المستقبل، وأن يجدوا مجالات مشتركة للاتفاق وبناء الثقة . في عام 2010 ، في UK ، أدت المفاوضات بين " حزب المحافظين " و " حزب الأحرار الديمقراطي " إلى تشكيل حكومة ائتلافية ، بعد الانتخابات البرلمانية التي لم تحسم الحزب الفائز بحق تشكيل الحكومة بمفرده في انتخابات 2010 . لم يشترك كل من David Cameron زعم حزب المحافظين أو Nick Clegg مباشرة في المفاوضات . عيّن كل منهما فريقاً للتفاوض نيابة عنهما ، ثم يرفع كل فريق تقريره إلى رئيسه.

الحاجة إلى التصعيد إلى من يحظى بالتمكين

أنت أيضاً يمكنك التفكير في استخدام التصعيد كجزء من استراتيجيتك التفاوضية . يحدث هذا في قصص تجارة التجزئة كل أسبوع .

دراسة حالة

تنظر سيدة إلى كنبة في معرض للأثاث وضعت عليها بطاقة سعر 840$. اقترب منها البائع محاولاً إنهاء البيع بالقول : " نستطيع توصيلها إلى منزلك بحلول السبت القادم ، إذا وقعت طلب الشراء اليوم . " تجيب السيدة ": بهذا السعر ، سوف احتاج إلى استشارة زوجي ، حيث اتفقنا إلا نتجاوز مبلغ 800$." البائع له صلاحية التمكين لإجراء خصم يصل إلى 10 في المائة على هذه الكنبة ، والسيدة لا يبدو أن لديها الصلاحية لأن تذهب فوق 800$. يحدد البائع هذا مع عميله : "ومن ثم ، إذا حملت رئيسي على الموافقة على 800 $ ، هل تأخذينها اليوم ؟" لأنها تدرك أن البائع لديها السلطة بالفعل ، أومأت السيدة برأسها تعبيراً عن الموافقة. طلب منها الانتظار ، قائلاً ، إنه في حاجة إلى التحدث مع رئيسه . بعد مضي وقت قصير ، يعود البائع وعلى وجهه ابتسامة قائلاً أنه استطاع أن يقنع مديره لإتمام الصفقة عند السعر 800 $ ، وتتم الصفقة . ولكن

، هل كان البائع يستخدم التمكين حقيقة لصالحه ؟ أو كان هو الذي يستخدمه العميل انطلاقاً من إدراك العميل بأن البائع مجرد من التمكين ؟ الحقيقة أن السيدة ربما كانت قادرة على أن تدفع 1000 $ ، ومع ذلك استخدمت قصة زوجها لتجريد نفسها من التمكين .

توسيع مجال التفاوض عن طريق تجريد أولئك الذين على القمة من التمكين

طريقة أخرى لتمكين عملية التفاوض تتطلب أن تحدد الإدارة العليا أولاً الاستراتيجيات الواسعة.

دراسة حالة

Celino شركة لتوزيع الصفائح الزجاجية الرقيقة ، مقرها في " بولندا ". قررت الشركة إعادة التفاوض مع 37 شركة من عملائها القائمين عبر أوروبا حول مجموعة شروط جديدة . تتضمن تغيرات إعادة التفاوض الأسعار ، الأحجام ، الخصومات ، الهياكل ، مشاركة المعلومات ، شروط الدفع ، وفترات مهلة تنفيذ الطلب.

في النهاية ، سوف يدفع العملاء أكثر مقابل ما يستلموه من الصفائح الزجاجية ، بعضها ذات خصائص سلعية عامة ، وبعضها مزودة بخصائص متميزة ، على سبيل المثال ، الطلاءات ذات التنظيف الذاتي ، وعلى أساس الطلب حصرياً . كانت الشركة تعرف أن المفاوضات يمكن أن تكون صعبة . ومع ذلك ، 80 في المائة من تعاملاتها كانت مع أكبر خمسة عملاء ، لذلك حجم وأهمية هؤلاء العملاء كانت تمثل التركيز الأساسي للقادة في دائرة العمل.

تبنت شركة Celino استراتيجية اجتماع مشاركة القادة إلي – القـادة لمناقشـة الطلاءات المبتكرة الخاصة والمتميزة ، موثوقية أوقات مهلة التسليم، والتسعير الموحـد للنقل عبر السوق . أرسلت هذه الرسائل دون ذكر تفاصيل محددة . أثناء الاجتماعات سوف لا يعتمد أعضاء الإدارة العليا على التغيرات المحددة التي تتناول الشروط ، عـلى أساس أنهم لـيس لـديهم المعلومـات حتـى مسـتوى المنـتج . لقـد أصروا عـلى أن كـلا الطرفين لديهم فرق عمل تستطيع أن تتفاوض خلال التفاصـيل الدقيقـة . لقـد ركـزت الإدارة العليا بالشركة على كيف أن مصداقية ومزايا المنتجات المبتكرة الجديـدة يمكـن أن تساعد دوائر أعمال عملائها على النمو ، والتي كان شعور عملائها تجاهها إيجابيـاً ، على الرغم من أنها – المنتجات – في مراحلها المبكرة .

بصـورة جوهريـة ، قـد مهـدت الإدارة العليـا بالشركـة الطريـق بالنسـبة للمفاوضات عن طريق تجريد أنفسهم من التمكين ، وأيضاً ألاّ ينزلقـوا إلى التفاصـيل . إذا لم يكن قد فعلوا ذلك ، كان يمكن أن تنكشف استراتيجيتهم بصورة سيئة .

استخدام التفاوض للتمكين داخل
أدوار فرق العمل

عند التفاوض من خلال فرق العمل من المهم أن تكون منظمة بتلـك الطريقـة التي تجعلك تؤدي جيداً كوحدة متماسك . فهـم مـن الـذي يحظـى بـالتمكين لفعل ماذا، ومن سوف يتخذ القرارات النهائية أيضاً من الترتيبات الأساسية لأي فريق في مواقف ضاغطة . العمل من خلال الفرق يمكن أن يكـون فعـالاً فقـط

عنـدما يفهـم كـل عضـو دوره ، بمعنـى إذا مـا كـان كـل فـرد منضـبطاً بصـورة كافيـة للمحافظة على أداء دوره ، وأن يكون قادراً على المساهمة تجاه جهود الفريق . توجـد أربعة أدوار نمطية تميز أدوار الفريق ، وشائعة في أداء الفرق :

- المتحدث باسم الفريق
- الأشخاص البارزون
- المراقب / الملاحظ
- القائد .

يساعد كل منها فريقك على الأداء إلى أقصى حد يتفق مع قدراته المتنوعة .

المتحدث باسم الفريق

يحظى المتحدث باسم الفريق بالتمكين لتسيير معظـم الحـوارات بمـا في ذلـك جدولـة الاقتراحات داخل وحدات القياس التي وضعها رئيسهم ، أو في هذه الحالة قائد فريـق التفاوض . ليس من هـذا القـول بـأن الآخـرين لا ينبغـي أو لا يسـتطيعون التحـدث ، ولكن يجب أن يفعلوا هذا من خلال دعوة من المتحـدث باسـم الفريـق . مـن خـلال دورهم ، يكون الشخص المتحدث باسم الفريـق ، قـد تـم تمكينـه للتعامـل نيابـة عـن الفريـق ، ومـع ذلـك ، سـوف يحتـاج إلى أن يشـير إلى قائـده للحصـول عـلى موافقتـه النهائية.

الأشخاص البارزون

يفهـم الشـخص البـارز مضـامين التحـرك عـلى كـل المتغـيرات . إنهـم في الفريـق لإرشادهم الذي يتناول القدرات ، حساب التحركات والمقترحـات ، وفهـم القيمـة الإجمالية للاتفاق عند أي نقطة عـلى مسـار التفـاوض . إنهـم يجـب أن يتجـردوا

مـن التمكـين لـيس لهـم أن يشـاركوا مـن خـلال التعليقـات أو الـدخول في الحـوار في الاجتماع، ما لم يدعوا إلى فعل هذا.

المراقب / الملاحظ

المراقب / الملاحظ أيضاً مجرد من التمكين . مثل هؤلاء دورهم أن :

- يلاحظ ويرصد الطرف الآخر ؛
- يستمع إلى الأشياء التي يغفل عن سماعها الآخرون لانشغالهم الشديد بـأمور أخرى ؛
- يقرأ حجم ، توقيت وطبيعة التحركات التي تحدث .

الغرض من الدور أن يساعدك على فهم ما الذي يدفع الطرف الآخر . المراقب / الملاحظ هو الذي يحيطك علماً بالمعلومات التي تجـري في الحجـرة ، ولكـن لـيس ذا تمكين للتفاوض .

القائد

يضع القائد جدول الأعمال ويشكل مناخ الاجتماع . إنه يسمح للمتحدث باسم الفريق أن يدبر العامل نيابة عن الفريق . القائد أو الرئيس عادة هو الشخص الأعلى مسـتوى سلطة . القائد هو الذي سوف يلخص من وقت إلى آخر حيث يكون الوضـوح مطلوبـاً ويتخذ القرار الأخـير . تفـوض هـذه المهمـة إلى المتحـدث باسـم الفريـق الـذي يعتـبر الصوت المعبر عن الفريق .

الفريق هنالك لتدعيم المتحدث باسم الفريق

أكثر من أربعة

دائماً الفريق أكثر من أربعة أعضاء . الأكثر تكراراً أنك سوف يكون عليك أن تلعب كـل الأدوار الأربعة بنفسك ، في نفس الوقت . يجعل هذا مهمتك التفاوضية واعدة إلى حد كبير لأن هناك أشياء كثيرة تفكر فيها ، تدرسها ، وتستجيب لها . هذا هو أحد الأسباب لماذا الإعداد للتفاوض على هذه الدرجة من الأهمية. لا ينبغي أبـداً أن تتخـذ قـرار أو تعطي إجابة بسرعة . لا تسعى أبداً إلى الاندفاع نحـو الصـفقة ، ودائمـاً أفهـم الإيقـاع الذي يمكن أن تعمل على أساسه ، وأدر اجتماعاتك طبقاً لذلك .

بالنسبة للبعض ، التجريد من التمكـين يبـدو كـما لـو كـان سـترة المجـانين أو المساجين ، بالنسبة لآخرين درعاً واقياً . إنه يعمل في الاتجـاهين وتسـتخدمه الشركـات لتوسيع أو تضييق المجال والخطر . إنه يستخدم باعتباره تكتيكـاً للحمايـة أو لثنـي أو انحناء الصراع ، بالإضافة إلى إنه كرافعة تفاوضية .

حتى الطيار الذي يهبط بطائرته سـوف يأخـذ التعلـيمات مـن مركـز مراقبـة الحركة الجوية المتعلقة بممرات الطيران أو الهبوط ، التوقيتات ، وتعليمات أخرى ذات صلة أثناء الهبوط . إنه جزء من فريق وأعضـاء مختلفـين في الفريـق ، سـوف ينفـذون أشكالاً مختلفة من المسئولية وسوف يتم تمكينهم لاتخاذ قرارات معينة . لحسن الحظ ، كل شيء يفعله الطيار يمكن أن يراه كل فرد لديه اهتمام في نشاط الطيارين .

عندما يتم تمكينك قبل أن تبدأ

إنه من المحتمل أنك تعمل بالفعل داخل إطار من وحدات القياس متفق عليها عند التفاوض . بدون تلك القياسات المرجعية ، يمكن أن تصبح نظرياً خطراً لأنك يمكن أن توافق على أي شيء . لذلك ، درجات من التمكين عادة توضع في مكانها الصحيح لحمايتك (تزويدك بأساس للتعامل) ، ولتحمي دوائر أعمالك. غالباً ، قبل أن تبدأ المفاوضات ، قد تجد نفسك منخرطاً في مفاوضات داخلية لمناقشة وحدات قياسك عن طريق الاتفاق على ماهية نقطة تحولك أو انكسارك ، وإذا ما كنت سوف ترحب بالمناقشات حول متغيرات محددة كجزء من إنهاء الصفقة . هذا جزء مهم من عملية التخطيط . على نفس المستوى ، سوف يكون لدى الطرف الآخر وحداته القياسية التي يمكن أن يعملوا في إطارها . إنه من المألوف تماماً بالنسبة لبعض الناس أن يفتتحوا مناقشة التفاوض محددين الخطوط العريضة للمجالات التي ليست تفاوضية (البعيدة أو الفاصلة عن الصفقة) أو المجالات التي تكون متاحة للمناقشة . الاحتمال إما أنهم ليسوا مزودين بالتمكين للتفاوض حول مجالات معينة بسبب وحدات القياس التي قد وضعت ، أو أنهم قرروا أن يقدموا الآن مثل هذه القياسات ، والتي تسمح لهم بتوسيع جدول أعمالهم أثناء المناقشات التالية.

التمكين الذي يحميك

تدعم منظمات كثيرة بحيوية قيم دوائر الأعمال مثل الابتكار ، المبادآت ، وأحياناً التمكين . يعمل هذا على تشجيع التفكير المنطلق ، ويدعم الثقافة غير المقيدة . ولكن عندما تتفاوض مع الموردين أو العملاء ، فإنهم يدركون بأن هناك لابد من وجود حدود في إطارها يحظى الأفراد بالتمكين للتعامل ، وإلا سوف تفقد دائرة العمل كامل سيطرتها على عملياتها التشغيلية . نفس دوائر الأعمال هذه التي

تدعم هذه القيم تشغل أيضاً هيكلاً تنظيمياً ليس فيه حالات تمكين لتحمي عملياتها التشغيلية الذاتية . إنها تستخدم قائمة أسعار التي تعمل على تجريد أفراد البيع من التمكين ، كما ترفق بذلك هيكل خصومات مطبوعاً ، ولكن ليس أكثر من ذلك . فرد المبيعات تحت هذه الظروف يكون مجرداً من التمكين إلى حد أن مثل هؤلاء البائعين ليس أكثر من منفذ طلبية . إذا طلب العميل شروطاً أفضل عليهم أن يتحدثوا إلى رئيسهم . الرئيس ، المشرف هو أيضاً مجرد من التمكين ، وهو أيضاً له رئيس ، وإذا استطعت أن تصل إليه -لأن مثل هؤلاء الرؤساء عادة خارج المدينة -في هذه الحالة قد تكون قادراً على التفاوض حول صفقة أفضل .

تكتيكياً ، يسمح لك التمكين أن يستخدم طرفاً ثالثاً ، مع ذكرك حرمانك من السلطة عليك أن تتحرك إلى أبعد ، إلى ذلك الذي يحمل عنك عبء الضغط . ومع ذلك ، إذا لم يستخدم بحرص شديد ، يمكن أن ينقلب السحر على الساحر . تستخدم شركات كثيرة عملية التصعيد إلى أعلى متضمنة الكثير من طبقات التمكين ، بما يضمن أن هؤلاء الذين يتفاوضون لا يصلون حقيقة إلى متخذ القرار النهائي .

دراسة حالة

يقول البائع : " إذا كنت تستطيع أن توافق على السعر 19$ للوحدة ، على أن يكون التسليم بعد 30 يوماً ، فإننا سوف نوافق على شروط سداد بعد 30 يوماً . " يقول المشتري : " إنني أستطيع أن أوافق على ذلك ، ولكني فقط احتاج إلى أن أمرر ذلك على رئيسي ، حيث أنها فوق مستوى صلاحيتي . سوف اتصل بك هذا المساء ." في ذلك المساء اتصل المشتري بالبائع : " أخبار جيدة ، يقول رئيسي إنك إذا استطعت أن توافق على أن يكون السعر 18$ للوحدة ، فإنه سوف يوقع على الاتفاق ." يرى البائع أن هذا تكتيكاً ، قد تعرضوا للكثير منه من قبل ، والذي يطلق عليه " الدفاع في العمق ." ومع إنه يحتاج إلى الصفقة ، لذلك قبل

العرض: " حسناً ، ولكني احتاج إلى تأكيد كتابة غداً صباحاً . " يقول المشتري:" ذلك عظيم ، نستطيع الآن أن نضع الاتفاق أمام مدير المشتريات للتوقيع النهائي ، وسوف أسلمه لك غداً صباحاً . " في صباح اليوم التالي اتصل المشتري بالبائع ." يقول مدير المشتريات ، إنه إذا كانت الصفقة تلبي شروط معاييرنا في السداد بعد 45 يوماً ، فإنه سوف يوقع الاتفاق . بالطبع ، كان يمكن أن أوقعه ، ولكنه ليس في يدي الآن . " البائع شديد الضيق ، ولكن لأنه يحظى بالتمكين للموافقة على 45 يوماً ، فإنه يوافق ، " فقط وقعه وأعيده لي " .

الضغط الذي يتعرض له البائع وصولاً إلى توقيع الاتفاق ، وحقيقة أنه يعمل لدى منظمة مبيعات تدعم منهج " التمكين " قد أدت إلى أن يكون وضع البائع مكشوفاً بصورة سيئة . لو أنه قد كان مجرداً من التمكين بحيث لا يتحرك فيما وراء حدود محددة سلفاً ، ربما قد كان على البائع أن يراجع منهجه جيداً أو يعيد التفاوض حول متغيرات أخرى . هذا التكتيك عالي السلطة يستخدم مراراً وتكراراً حيث لا يحدد أحد الأطراف عملية اتخاذ القرار فيما وراء الشخص الذي يتفاوضون معه ، تاركين أنفسهم معرضين إلى المزيد من المفاوضات.

التمكين لأن تفعل أشياء خاطئة

بعض تجار التجزئة الذين قد وضعوا أهدافهم بالنسبة للذين يشترون سلعتهم استناداً إلى نمو الهامش الإجمالي للربحية يحملون نفس هذا الخطر. يحسب الهامش الإجمالي للربحية قبل خصم الكثير من التكاليف المقترنة بتسليم السلعة قد أخذت في الاعتبار .

تخيل أنك مشتري كتاجر تجزئة . هدفك عبر فئة السلع المسئول عنها أن تزيد هامش الربح الإجمالي لهذه السلع من 37 في المائة إلى 38.5 في المائة . الآن تخيل أن تقدم هذه الأشياء إلى الموردين الذين تتعامل معهم والذين

لم يفكروا بعمق حول هامشك الإجمالي ، بما في ذلك ترتيبات التموين والإمداد ، الطلبيات المسبقة ، وحتى حالات الترويج الخاصة في ضالتك المنشودة لتحسين هامشك الإجمالي . قد تبيع بالفعل أقل ، تجمع أموال أقل ، وتحقق هامش ربح أقل ، ولكن حيث يرتفع هامش ربحك الإجمالي تكون قد حققت هدفك . الأهداف الفردية الضيقة تدفع السلوك ، وإذا حصلت على التمكين لأن تعمل عبر كل البنود الضرورية ، ومع ذلك لا تخضع للقياس على إجمالي الأداء ، فإن القرارات التي تتخذها سوف تعكس تلك الأشياء التي يقاس أداؤك على أساسها ، بدلاً من النتائج التي يمكن أن تكون مدمرة لصاحب عملك .

سوف يستخدم كثيرون من مشتري السلع من حول العالم وكلاء لتوريد سلع أو مواد . سوف يحدد الوكلاء ويتفاوضون معهم نيابة عنك . ولكن كيف تعرف أنهم قد حصلوا على الصفقة الأفضل نيابة عنك . أو حتى أنك حصلت على الصفقة الأفضل منهم ؟ يتطلب تمكين الوكلاء نيابة عنك إدارة حريصة ، حيث أنهم سوف يبحثون عن طريق يكتسبون بها عيشهم .

سلطة اتخاذ القرار

أن تحصل على التمكين من عميلك

الحصول على الدخول في حديث ، أن تبيع وتتفاوض عبر منظمات ذات أحجام كبيرة يمكن أن يمثل تحدياً . الكثير منا عليهم أن يتفاوضوا من أجل ميزة المكانة المفضلة مع العملاء الذين يقولون لك بصورة عملية ، إذا وافقت على شروطنا ، سوف نمنحك الصلاحية أو التمكين لمناقشة الشروط بطريقة خاصة عبر باقي دوائر أعمالنا . هذه اللحظات ، الأفراد الذين تحتاج إلى التحدث إليهم

مجردين من التمكين حتى لكي يتحدثوا معك . الفنيون الذين يعملـون عـلى المسـتوى المحلي أو الإقليمي سوف تصدر إليهم التعليمات بفعالية لعدم الترحيب بأي مناقشات (مجردين من التمكين) إلى أن نوقع اتفاقاً بصورة صحيحة مع المورد المفضل .

التمكين يعني جوهرياً السلطة لأن تتفاوض . يمتد هـذا مـن مسـاعد المتجـر الذي ليس لديه مجال للتفاوض حول السـعر المعلـن ، وسـوف يصـعد أيـة مناقشـات تتناول الموضوع إلى مدير مثـل هـؤلاء المسـاعدين ، إلى أقصى درجـات التطـرف ، إنـه صاحب العمل الذين يبيع سلع دائرة عملـه والـذي يمكـن أن يوافـق عـلى أيـة شروط يشعر أنها ملائمة . على الرغم من أنهم قد عملوا بجد واجتهاد لإنشاء دائـرة عملهـم ، فإنهم قد لا يزالون في حاجة إلى تفسـير قـراراتهم إلى القـرين (الـزوج أو الزوجـة) أو الأسرة . وحينئذ ، توجد الدرجات المتباينـة التـي تتنـاول المبلـغ الـذي يمكـن للمـرء أن يحظى عنده بالتمكين .

دراسة حالة

تخيل أن رئيسك قد منحك التمكين لإنهاء صفقة بيع أوعية لتخزين المياه ، ولكـن عليـك إلا تهبط في الأسعار أقل من 300 $ للوحدة ، ما لم تتحدث إلى رئيسك أولاً . في مثل هذه الحالة ، سوف يعرف الرؤساء حينئذ أنهم ما لم يسمعوا منك ، فإن الصفقة سوف تكون قد أنجزت ليس بأقل من 300 $ للوحدة. كل الأشياء الأخرى تبقى متساوية . يمثل مبلـغ 300 $ نقطـة التحول بالنسبة لك (فيما وراء هذه النقطة أنت مجرد مـن التمكـين للموافقـة) . يمكـن أن يعمــل التمكــين في صــالحك أو يعمــل ضــدك ، عنــدما تكــون ســاحة التمكــين التــي

تتحرك في حدودها ضيقة جداً . في هذا المثال ، يمكن أن يعمـل التمكـين ضـدك ، إذا ، على سبيل المثال ، عدت بصفقة مقابل 320 $ للوحدة . ومع ذلك ، لكي تـؤمن 320 $ للوحدة فقد وافقت على التسليم خلال 3 أيام (عادة خـلال أسـبوعين) ، عـلى شروط الدفع بعد 60 يوماً (عادة 7 أيام) وعـلى حـد أدنى للطلـب 10 وحـدات (عـادة 300 وحدة) ، وحدث أيضاً تلاعب في المتغيرات الأخرى، أدت إلى أن الصفقة فعلياً تسـاوي أقل من 300 $ للوحدة المتفق عليها . على الجانب الآخر، تخيـل أنـه قـدم لـك عـرض صفقة من شركة كبيرة تطلب 500 وحدة ، ولكنها تصر عـلى أن يكـون السـعر 290$. بدلاً من تعرض الأمر على رئيسك الغيت العرض ، الذي كان يمكن أن يترجم إلى صفقة عالية الربحية . لذلك ، التعليمات المطلقة المتعلقـة بالصـلاحية في أي موضـوع محـدد يجب تفسيرها . بجانب الخطوط العريضة للشروط عندما يحدث استشارة الرؤساء أو التصعيد إلى أعلى .

ربط التمكين بالمساءلة وتقييم الخطر

شهد عام 2006 تسريع استخدام "المزادات الإلكترونية" "e-auctions" مدعمة بصناعة توفر خدمات المزادات الإلكترونية ، بما يعني أية فقط أي شيء يمكن شراؤه باسـتخدام منهج online . هذه دعـوة المـوردين أن يعرضـوا سـلعهم في بيئـة عطـاءات تنافسـية حيث يتقدم المشترون بطلباتهم . سوف يكونون في تنافس كل مـنهم مـع الآخـرين في حرب المزادات التي تهدف إلى تسعير مخفض أساساً على البنـود السـلعية . أثنـاء عـام 2006 ، للوفورات التي حققتها المزادات الإلكترونية تسليم تجار التجزئة تزيد عـلى 20 في المائة . كانت القـرارات تتخـذ بسرعـة لتوسـيع دائـرة نمـوذج المـزاد الإلكـتروني عـبر تشكيلة واسعة في فئات المتنج.

دراسة حالة

أحد تجار البقالة الكبار يشتري عربات نقل / ترولي عن طريق سلع التسوق - 250,000 وحدة – عبر مزاد على إليكتروني . عرضت شركة موردة من " تايوان" أحدث منتجاتها من هذا النوع والتي كانت تلبي المواصفات التي حددها تاجر البقالة . عرض مورد آخر من إيطاليا عرباته والتي أيضاً تتفق مع المواصفات.

ما هو غير معروف في هذه المرحلة أن عربات الترولي المصنعة في "تايوان" كانت مصممة لمدة ثلاث سنوات كعمر افتراضي ، بينما النموذج الإيطالي تصل مدة بقائه افتراضياً ست سنوات. لم يكن توقع الحياة وارداً في المواصفات الأصلية؛ قبل الإعلان عن العطاء .

حصل المورد من " تايوان " على العقد ، ومن ثم حقق تاجر البقالة وفورات بنسبة 20 في المائة . ومع ذلك ، بعد ثلاث سنوات احتاجت العجلات إلى عملية إحلال ، وبدأت ميكانيكا الفرامل لا تؤدي مهمتها بصورة سليمة واحتاجت أيضاً إلى إحلال ، مما تطلب تكاليف إضافية ضخمة لكل " الترولات " 250,000 – اقتصاد زائف ، وخاصة حيث تكاليف الصفقة كان مقرراً لها الاستهلاك على مدى خمس سنوات .

لو أن المفاوضين كانوا خاضعين للمساءلة طويلة الأجل كمتغير ، ربما كان يمكن أن تكون المواصفات أكثر تفصيلاً . قد فوضوا دور عملية العطاء إلى وكالة خارجية ومنحوها التمكين للحصول على أفضل الأسعار ، وذلك ما فعلوه . لم يتم تناول المواصفات منذ البداية وحتى النهاية ، وعملت الوكالة طبقاً للتعليمات ، والتي انتهت إلى صفقة ذات قيمة إجمالية ، تفتقر ببساطة إلى

قيمة طويلة الأجل بالنسبة للمشتري . في خلال ثلاث سنوات ، قد انتقلت مسئولية المشتري بالفعل إلى أحد أعضاء الإدارة العليا ، جزئياً ، على أساس بعض الوفورات القوية في التكاليف – بما في ذلك مزاد الترولي .

دراسة حالة

في حالة أخرى ، كانت الشركة المنتجة تتفاوض لتوريد خوذات للسلامة لموقع إنشاءات جديد . كانت اتصالاتهم تتمثل في مدير المشتريات الذي احتاج إلى إصدار طلب شراء يتضمن حجمين من الخوذات ، والتي على الشركة الموردة تصنيعها طبقاً لمعايير السلامة والصحة المهنية.

* خوذات السلامة كانت تشير لكي يتم ارتداؤها على موقع إنشاءات جديدة من المتوقع أن يستوعب أكثر من 700 متعاقد .
* يشترط أن تسلم الخوذات المطلوبة في الموقع خلال أربعة أسابيع ، حيث من المتوقع وصول المتعاقدين ، والأسبوع التالي يمكن أن يصل مفتشو السلامة والصحة المهنية .
* كان ملاّك الموقع يديرون عدداً من المواقع الأخرى ، بعضها كان على وشك بداية التشغيل في الأشهر القليلة القادمة .

خفض مدير المشتريات الموردين المحتملين إلى اثنين من الشركات المنتجة والمشهورة ثم بدأ مفاوضاته . عرض المورد الأول سعراً لافتاً جداً لكي يحظى بمكانة المورد المفضل وضمان طلبات التوريد للمواقع الأربعة الأخرى الباقية عند تدشينها ، بنفس السعر للوحدة . المورد الثاني لم يسعى إلى تعاقد طويل الأجل ، 5 في المائة زيادة في التكلفة ، ولا يستطيع التسليم بعد خمسة أسابيع.

كانت حواس مدير المشتريات الغريزية تذهب مع العرض الأول . ومع ذلك ، بدأ يدرس حينئذ الأخطار التي قد تكون مقترنة بالعرض الأول ؟ كان

المورد الأول هو الأرخص ، ولكن ماذا كانت المضامين إذا كان عليهم أن يسلموا متـأخراً ؟ يمكن أن تكون التكلفة مئات المرات قياساً لسعر الشراء . لقد راجع المواصفات مرتين في محاولة لمعرفة السبب وراء رخص عرضهم اللافت . ماذا سـوف تكـون المضـامين إذا لم تلبي الخوذات المواصفات المتفق عليها عندما تصل ؟ عينة الخـوذات تبـدو جيـدة . ومع ذلك ، المخاطر المقترنة بعدم تشغيل الموقـع بسـبب القصـور في تلبيـة متطلبـات السلامة والصحة المهنية كانت تعني أن هذه الصفقة ، لم تكن فقط حـول الخـوذات . إنها عن الموقع بكاملة في أن يكون مستعداً للتشغيل ، وهذا يعني أن تكون الخـوذات جاهزة ومتاحة للارتداء . رجع مدير المشتريات إلى رئيسه لمناقشة مزايـا الخيـارات . في النهاية طلبت الشركة من كلا المـوردين ضـمانات مكتوبـة ، واعترافـاً بتبعـات التسـليم المتأخر . ليس ما يدعو للاستغراب أن المورد الثاني فقط هو الذي اسـتجاب ، ومـن ثـم فاز بالاتفاق.

الفرق في دراسة هاتين الحالتين – اتجاهات المفاوضين الأساسيين نحو الخطر ، ومن ثم القيمة الإجمالية – بتمثل في المساءلة . أي فرد يحظى بالتمكين للتفاوض مـن أجل الصفقة الأفضل ، يجب أيضاً أن يخضع للمسـاءلة حـول المضـامين الأكـثر اتسـاعاً الناتجة عن اتفاقياتهم ؛ وإلا ما قد يبدو أنه يشبه صفقة عظيمة قد ينقلب إلى كارثـة بالنسبة للمنظمة . التحدى الذي يواجه المفاوض المؤهـل بـالتمكين يتطلـب لـذلك أن يفهم ويتفاوض ويخفف من وقع المخاطر ، وعندما يساوره الشك ، يلجأ إلى التصعيد .

التمكين والمجال لخلق القيمة

لذلك ، تسير المسئولة والمساءلة جنباً إلى جنب . تريد بعض دوائـر الأعـمال أن يكون مديروها أصحاب مبادرات ومجددين . إنها تمنحهم التمكين لكي يتخـذوا قرارات ، لكي يكونوا مبتكرين ، لينجزوا اتفاقات ، وليعظموا القيمة داخل مثـل

هذه الاتفاقات التي ينخرطون فيها . في الواقـع ، تـأتي الصـفقات عاليـة الاحـتمال مـن التفكير الابتكاري (السمة 9 ، الفصل الرابع). يأتي التفكير الابتكاري من أولئك الـذين يمنحون التمكين ، ومن ثـم يشـجعون عـلى التفكـير بصـورة أكـثر اتسـاعاً . إذا جـردت شخصاً ما من التمكين بتزويده بمجال محدود ليعمل في إطاره ، فإن هـذا سـوف يحـد من تفكيره أو تفكيرها ويثير استجابات مثـل : " أننـي حتـى لم أدرس منظـور المشروع المشترك ؛ إنه ليس جزءاً من واجباتي ."

إذا أردت أن تتفاوض حول القيمة المتزايـدة في اتفاقياتـك ، فإنـك تحتـاج إلى التمكين بأوسع ما يمكن من المجال .

أهمية تعريف القيمة

إن مجال أكثر اتساعاً وأشكال معتدلـة مـن التمكـين يمثـل الطريقـة الصـحية لتحقيـق السلوك المتوازن داخل المنظمة . ومع ذلك ، يجب الـربط أيضـاً بـين المجـال والابتكـار وبين المساءلة . ربما يطلب من شخص ما أن يبني صفقات مبتكرة والتي تعظم القيمة . ومع ذلك ، ما لم تحدد كيف سوف تقاس القيمة ، فإنهم قد يتجاهلون المخاطر التي قد قبلوها في تنقيبهم لاستخراج القيمة . إذا كانت المزايا الشخصية المقترنة بالاتفاقات متمزية الربحية مزايا عالية أيضاً ، قد يكون من الضروري وضع حدود على السـلطات الممنوحة للمفاوضين في التعليمات الصادرة إليهم ، كما قد رأينـا في الصـناعة المصرفيـة العالمية التي أدت إلى الكارثة الائتمانية الطاحنة أثناء عامي 2008 / 9 ، سوف يرحـب الأفراد بالمخاطر سعياً إلى المكاسب الشخصية ، وخاصة عندما يكون لـديهم الصـلاحية لفعل ذلك.

الفصل الثامن

التكتيكات والقيم

Tactics and Values

أهمية أن تكون غير متحيز (منصف)

القرارات التي تتخذها ، وطريقة سلوكك أثناء مفاوضاتك سوف تتأثر بما تعتقـده مـن حجم القوة التي لديك ، والطريقة التي تؤثر بها قيمك وأخلاقك على أحكامك.

إنه صحيح أيضاً أن التكتيكات التي تختار أن تستخدمها في مفاوضاتك سـوف تحددها أولاً حجم القوة التي لـديك ، وإذا مـا كانـت لـديك علاقـة طويلـة أو قصـيرة الأجل تؤخذ في الاعتبار . قد يؤثر هذا بدوره حول كيف تختار أن تكون أخلاقيـاً أثنـاء مفاوضاتك .

قـد تنظـر إلى الثقـة ، الاحـترام ، الاسـتقامة ، الأمانـة ، الصراحـة ، العواطف ، والوجدان على أنها قيم اجتماعية مهمة ، ولكن عند النقطة التـي

تحول فيها هـذه القـيم إلى رغبـة في أن تكـون منصـفاً في التفـاوض ، يمكـن أن يصـبح حكمك وصفقته مكشوفين بصورة سيئة . (أنظر الفصل السادس)

معضلة أين تتفق قيمة الإنصاف مع التفاوض تحدث الكثـيرين . عـلى سـبيل المثال ، بعض المنظمات التي تمسكت بقوة لكي تكون منصفة وعقلانية ، عندما تواجـه بشريك تجاري والذي يتصرف بطريقة تتسم بالمناورة وعدم الرشد، تعتبر هنا الاستثناء من القاعدة وتتحول في قيمها . إنهم سوف لا يتحولون مبـدئياً عـن السـلوك، وسـوف يخرجون من العلاقة . ولكن كم حجم هذا الـذي يمكـن أن يشـكل مبـدأً لـدى دوائـر الأعمال ، وكم حجم ذلك الذي يعتبر رد فعل انفعالي ؟ هـل سـبق لـك أن أصـبحت في حالة ضيق أو موقف عدائي إلى النقطة التي قررت عندها أن تغادر المناقشـات عنـدما يتحول الطرف الآخر إلى أن يصبح "غير منصف: على الرغم من أن هناك صـفقة تأخـذ طريقها إلى الإنجاز ؟

في النهاية ، إنك لا تسـتطيع أن تتحمـل أن تسـمح لانفعالاتـك أن تـؤثر عـلى حكمـك في التفـاوض ، حـاول أن تكـون بعيـداً عـن وجـدانك وعواطفـك ، وأن تـدرك التكتيكات القائمة والتي يستخدمها آخرون . إنـك تحتـاج إلى أن تفصـل بـين مـاذا ، أو حتى من تكون أنت (التي تتشكل جزئياً من خلال قيمك) وبـين مـا تفعلـه . لا يعنـي هذا التخلص من قيمك ، ولكن ببساطة إدراك كيف أن قيمك يمكن أن تجعلـك تصـبح شخصية مبادئ ،والتي يمكن أن تصبح المعطلة لقدرتك على الأداء .

إدراك العملية والأساليب المريبة التي يمكن استخدامها

باعتبارك المفاوض كامل المهارة تحتاج إلى أن تقبل أن سـلوك الطـرف الآخـر يجـب أن يوضـع تحـت المراقبـة والتحليـل ، وإلا قـدرتك عـلى التفكـير بوضـوح سـوف يعتريهـا الضباب والتسويس ومن ثم تتأثر قدرتك على اتخاذ القرار .

من المهم أن تـدرك أن الطـرف الآخـر قـد لا يشـاركك قيمـك أو آراءك حـول كيفية تسيير العمل ، وربما يكون قد جاء إلى طاولة التفـاوض وفي ذهنـه خطـة مبـاراة مختلفة تماماً .

عملية التفاوض ليست مـن أهـدافها الإنصـاف أنهـا مهتمـة أساسـاً بتحقيـق اتفاق يلتزم به كلا الطرفين لكي يظلا مدفوعين بدرجة كافية إلى انجازه .

بسبب طريقة تقسيم ميزان القوة ، وكيف يتغير مع الوقـت والظـروف ، بمـا يعني أنك لا تستطيع توقع أن تكون الاتفاقات أو تبدو أن تكون متوازنة ومنصفة ، أو حتى متماسكة . ومع ذلك ، تستطيع أن تعمل نحو الوصول إلى أفضل صـفقة ممكنـة في ضوء الظروف التي تواجهها . البعض عندما يواجهون بمثـل هـذه المواقـف يلجـأون إلى التكتيكات لمساعدتهم ؛ الـبعض يصـبحون ضـحايا التكتيكـات الجاريـة . المفـاوض كامل المهارة يراها من زاوية إلى أين هي موجهة ، وعنـد الضرورة يسـتخدم تكتيكـات مضادة لكي يحيِّد تأثيراتها .

إنني لا أتحدث هنا عـما هـو صـحيح أو خطـأ . سـوف تكـون لـك قـيم مـن المحتمل أن تختلف عـن تلـك الخاصـة بـالآخرين . لا يجعـل هـذا قيمـك صـحيحة أو خاطئة ، كما لا يجعل قيم الآخر صـحيحة أو خاطئـة . إنهـا سـوف تعنـي ببسـاطة أن تفسيرنا ، ومهمتنا واستخدامنا للتكتيكات صوف تختلـف حيـث أن مضـامين توظيفهـا سوف تختلف استناداً إلى الظروف ، ورؤيتنا حول ماذا يمكن أن يشكل السلوك المقبول .

كقاعدة عامة ، المفاوضات التي تركز على الاتفاقيات قصيرة الأجل ، مع الأطراف الذين لا تربطنا بهم علاقة مستمرة ، أو نتوقـع قيامهـا في المسـتقبل تكـون أكـثر مـيلاً إلى الانجذاب نحو قيم توزيع المفاوضات على الجانب الأيمن من وجه السـ1-6اعة .

تتجه التكتيكات إلى أن تكون أكثر استعداداً للاستخدام في هذه الأساليب من التفاوض حيث العلاقات المشاركة تميل إلى أن تكون قصيرة الأجل.

مسألة الاختيارات والأسلوب الشخصي

تتأثر قيمنا الاجتماعية بالتاريخ ، السياسات ، الدين ، الأسرة ، والجماعات الاجتماعية . إنها توفر الأساس للتحضر . تزودنا قيمة الإنصاف بأساس متماسك وقوى لتكوين أحكامنا حواراتنا ، وقرارات الاتفاق ، وتوفر أيضاً إطاراً للأفراد ذوي الآراء المختلفة لإدارة حياتهم . من المعروف أنه حتى الأحزاب السياسية تروج لحملاتها من أجل " مجتمع أكثر إنصافاً " كما كانوا يقترحون أن ذلك سوف يصنع مجتمعاً أفضل . ومع ذلك ، هنا " الإنصاف " سوف يكون وثيق الصلة بالمصالح والسلطة لأولئك الذين يسيرون تلك الأحزاب .

استغل بعض المفاوضين مفهوم " الإنصاف " خلال استخدام التكتيكات . مجتمعات أوروبا الديمقراطية مصممة لتوفير الحرية والاختيار . يعمل هذا على إزالة فكرة الخضوع للسيطرة ، وحيث أننا نتمتع بالاختيارات ، كثيرون يدركون هذا على أنه الحرية والإنصاف . لذلك الاختيارات مصممة لتعلن عن الإنصاف. ومع ذلك ، إذا ، كما هو الحال مع الحكومات كنت مسيطراً على الخيارات ، حينئذ تكون لديك القوة للتأثير على المخرجات .

عندما تقدم لنا قائمة الطعام في المطعم نشعر بأننا أعطينا الاختيار ، وأننا قد سيطرنا على الوجبة التي سوف نأكلها . إذا لم نكن قد دخلنا المطعم ، لم نكن لنحب الاختيار الذي على القائمة . ومع ذلك ، لا يزال الاختيار محدوداً في النهاية بعدد الانتقاءات التي وضعها أمامنا "الشيف " . إن اختيارنا أن ننخرط

في العملية . في التفاوض ، إنه جدول الأعمال الذي يوضع ، مع تـوفير الخيـار في تغيـير البنود المرتبطة بـالمتغيرات البـارزة ؛ العـرض لتحريـك شروط السـداد ولكـن فقـط إذا قبلت زيادة السعر ووافقت اليوم ، هو اختيار .

ومع ذلك ، إذا لم تكن غير منصف بوضوح في اختياراتك التي تقدمها للآخرين ، سوف يكون من الصعب بناء الثقة ، ومع عدم وجود الثقة يكون من الصعب تدعيم شركاء استراتيجيين ، أو أن تتفاوض على أساس تضامني (7-12 على وجه الساعة).

تساعدنا القوانين الاجتماعية أو القوانين غير المكتوبـة عـلى تحديـد مـا الـذي يكون منصفاً ومعقولاً وتحت أي الظروف . الشراكـة في دوائـر الأعـمال ، حيـث توجـد الحاجة للمحافظة على علاقات منتجة ، والحاجة إلى حل المشكلات بصورة مشـتركة أو تطوير قيمة متزايدة بالعمل التعاوني ، يتطلب على الأقل بعض مستويات الثقة .

لكي ينظر إليك على أنك منصـف في دوائـر الأعـمال ، يحتـاج المـرء إلى عـرض اختيارات : اختيارات لا تكون على درجة من التطرف إلى حد أن تصبح بسرعـة في فئـة الاختيارات غير المنصفة .

الخصائص الشخصية

سوف يكون لقيمك الشخصية وكيف تؤثر على سلوكك وزنـاً لافتـاً عـلى إلى أيـن أنـت والطرف الآخر تختاران مساحة محددة على وجه الساعة . إنها تستطيع، إذا لم تنجح ، أن تؤثر مباشرة ، إذا ما كنت تبني علاقات ، أو إذا ما كنت تدخل في معارك في كل مرة تسعى إلى الاتفاق على الشروط . فيما يلي بعض الخصائص الشخصـية التـي تؤخـذ في الاعتبار والتأثير الذي سوف تحدثه أثناء مفاوضاتك .

الثقة في دوائر الأعمال تحتـاج إلى أن تكتسـب ، ولكـن يمكـن أن تنهـار سريعاً. إنها تتضمن أن تحافظ على كلمتك . إذا قلت أن شيئاً ما سوف يحدث ،

فإنه يحدث بصورة متماسكة . إنـك تقـترب مـن المحادثـة مـن منظـورهم ، تشـاركهم اهتماماتهم ، مع العمل على المشكلات التي يحددها كل منكم ، معاً . إنها لا تعني أن عليك أن تدفع عن طريق التنازل على الشروط ، تقديم محاباة أو معروفاً شخصياً ، أو أن تكون أكثر شفافية حول مصالحك.

الاحترام يأتي عنـدما تكـون قويـاً . إذا مـا كنـت مبالغـاً في المرونـة أو سـهولة التنازل ، سوف ينظر إليك الطرف الآخر على أنك ضـعيف ، ويكونـون أقـل احـتمالاً في رغبتهم لإجراء صفقات معك . في التفاوض ، كل شيء ممكن ، ولكنه صعب . الحقيقـة في أنه صـعب تؤكـد أن العمـل الـذي تبذلـه في الصـفقة ، هندسـة البنـود والشروط ، والتحرك في تردد يمنحك الاحترام من الآخرين ؛ الطرف الآخـر ، والصـفقة التـي تنهيهـا معهم .

الاستقامة تأتي من الثبات على المبدأ . يمكن أن يقدم هذا للمفاوضين ، الـذين يكونون منهمكين في تركيزهم على ألا يكونون غير قابلين للتوقع . المحافظة على سريـة المعلومات ، وأن يكونوا قابلين للاعتماد عليهم ، بمعنى ، أن تنفـذ مـا التزمـت بـه مـن البداية وحتى النهاية ، يمكـن أن يسـاعد أيضـاً في تـدعيم الاسـتقامة ، والتـي في بعـض العلاقات أو حتـى الصـناعات تعتـبر محوريـة ، إذا كـان عـلى دائـرة العمـل أن تأخـذ مكانتها بالمرة . بعض الشركات تكافئ نفسها حول استقامتها ، حول كيف تعمل وكيف تشغل آلاتها وأجهزتها ؛ إنها تستثمر في مكاتبها وأبنيتها مـداخل ودهـاليز مـن الرخـام وتصميمات معمارية قويـة لتـدعيم الانطبـاع باسـتمرارية الوجـود والأداء في كـل مـن دوائر عملها واقترانها في علاقاتها بالعملاء والموردين .

الأمانة . لا تحتاج أبداً إلى أن تكذب في التفـاوض . أنـت حتـى لـيس مطلوبـاً منـك أن تخـبرهم بمـا سـوف لا تفعلـه . ركـز عـلى مـا سـوف تفعلـه . فكـر "كيـف "

أو "على أي أساس نستطيع نحن أو يستطيعون هم ؟" لـكي تبقـى متماسـكاً في تنـاغم تحتاج إلى المحافظة على الأمانة . عندما تخبرهم أنـك مسـتعد أن تـدفع 100 $ بيـنما تعرف أنك تستطيع أن تدفع 150 $ ليس كذباً . إنك فقط أخـبرتهم بمـا أنـت مسـتعد لدفعه . لا تخلط عملية التفاوض مع الكذب في قول الحقيقة . إذا كذبت في التفـاوض ، فإنك تستطيع أن تتحـدث عـن أخطـار غـير ضروريـة ، وفي بعـض الحـالات علاقـات مكشوفة السوء بالكامل ، والأساس الذي تسير به دائرة عملك ذاتهـا ، ولكـن لا تتوقـع أن كل فرد يتمسك بهذا المنهج .

التبصر / التأمل في حاجات الطرف الآخر . إذا لم تفهم هذه فإنك تكـون غـير مسـتعد للتفـاوض . تخطيطـك ، إعـدادك ، بحوثـك ، واكتشـافك للاجتماعـات كلهـا لمساعدتك على إثبات وضعهم ، دوافعهم ، أولوياتهم ومصالحهم . لكي تضع قيمة على هذه عليك أن تفهم الصفقة وطريقة تعاملهم من داخل رؤوسهم. سـوف يسـمح لـك التبصر / التأمل في الحقائق بأن تبقى حساساً إلى الموضوعات ومحترماً عند الضرورة .

التعاطف مع وضع الطرف الآخـر يمكـن أن يسـاعدك عـلى تـدبر طرفـاً آخـر لتناول الصفقة . مـع زيـادة فهمـك لوضـع الطـرف الآخـر ، أولوياتـه وحاجاتـه يـزداد وضعك تحسناً للتفاوض معهم . لا تشعر أبداً بالأسف من أجلهم أو تلتزم بمسـاعدتهم . التعاطف هنا يعني فهم وتقييم التحديات من منظورهم ، ولكن لا تكشـف نفسـك أبداً وتعرض أي تنازلات لمثل حالات الفهم هذه .

المسئولية . إنه أنت الذي سوف يسير مفاوضاته ، وأنت الذي سوف يتخذ القرارات مع حدود السلطة الممنوحة لك . مع المزيد من الثقة التي توجد بصـورة أصيلة داخل علاقاتك ، يزداد اتسـاع المجـال الـذي عليـك أن تفتحـه أمـام جـدول الأعمال وتعمل مع الطرف الآخر بصورة ابتكارية . سوف يتاح لـك هـذا فقـط إذا

وفرت المناخ والمناقشات الضرورية . غالباً ، الموضوع الوحيد بين الشركات التي تسير دوائر أعمالها بمزيد من تحقيق الربحية يتمثل في الشخصيات التي تتحمل المسئولية . عليك أن تتحمل مسئولية العلاقة والكيمياء ذات الصلة بين أولئك المشاركين إذا كانت المفاوضات في طريقهم إلى تحقيق القيمة المتزايدة .

الخصائص الخطرة

الانفتاح / الصراحة . يمكن أن يكون هذا خطراً في التفاوض . المعلومات قوة ، ومع زيادة مشاركتها مع الطرف الآخر ، يزداد تعريض وكشف نفسك . ومع ذلك ، سوف تكون هناك دائماً معلومات ، سوف تكون قادراً وراغباً في مشاركتها ، إذا كانت فقط من أجل تحديد الوضع أو المرساة المرجعية للطرف الآخر . كن منفتحاً ، ولكن استمر داخل وحدات القياس التي وضعتها لنفسك . إذا لم تفهم هذا منذ البداية ، سوف تضع نفسك في موقف قد يكون مؤذياً لك جداً .

الكرم في المفاوضات يؤدي إلى الطمع . كل شيء يجب أن يخضع للتعاملات وطبقاً لشروط محددة ، إذا كان لابد من احترامه وتقييمه . ببساطة ليس للكرم مكان في عملية التفاوض . مع الزيادة في عطائك ، سوف تزداد رغباتهم . لهذا السبب وحده ، كل تعامل يجب أن يكون مشروطاً أو على الأقل يخضع لقرار مدروس ، عن وعي ، وتجاري . يجب أن يطلق عليه " استثمار " . قد تفقد أيضاً احترام الطرف الآخر ، عندما تستسلم إلى تنازلات غير مشروطة ، والأكثر تأكيداً في الأجل القصير سوف يقلل من فرصك .

الرحمة / الشفقة . في عالم دوائر الأعمال الصعب مهمتك أن تعظم الفرص. سوف تفعل هذا مع أولئك الذين تستطيع العمل معهم، تعتمد عليهم ، والذين يبقون على مستوى عال من التنافسية . هذا هو السوق الرأسمالي الذي نعمل في إطاره . الرحمة / الشفقة ، مثل الكرم يجب أن تأخذ مقعداً خلفياً عندما يبدأ التفاوض ، ما لم يكن بالطبع لديك خطة طويلة الأجل في ذهنك .

ما هي التكتيكات ؟

متى عادة يمكن توظيف التكتيكات ؟

التكتيكات ، على الرغم من أنها ليست على وجه الحصر ، تميل إلى الاستخدام أكثر ، عندما يكون لدى أحد الأطراف المزيد من القوة مقارنة بالطرف الآخر ، ويحاول أن يستثمرها . تستخدم التكتيكات غالباً بصورة أكثر تكراراً حيث أساس التفاوض يقوم على توزيع القيمة ، ويكون التركيز الحصول على أقصى ما يمكن من القيمة المعروضة على طاولة التفاوض .

التعامل مع التكتيكات ومتى تستخدمها

توجد العشرات من المؤلفات كتبت حول التفاوض ، والتي تقدم التكتيكات كأساس للتفاوض . إنهم يعطون أسماء لخدمة تفسير المنهج : " الجبهة الروسية" ، " حصان طرواده " ، وهكذا الشيء الأكثر أهمية بالنسبة للتكتيكات أن تدرك لأجل ماذا تستخدم .

- إنها ليست ماهرة أو معقدة .
- إنها تصمم لإحداث ضغوط ، وعادة بواسطة أولائك الذين يستطيعون ، لأن لديهم القوة الكافية لممارسة هذا ، أو الذين يعتقدون أنهم مهرة بدرجة كافية لهذه الممارسة دون أية تبعات .

ومع ذلك ، إنها تستخدم بمزيد من الانتظام إلى حد أن المرء يستطيع أن يدركها ويفهمها ، يتكيف معها ، وعند الضرورة حتى إنه يستخدمها ، عندما يكون ملائماً . للمساعدة في هذا ، قد صنفت سلسلة من التكتيكات مستخدماً مقياساً بسيطاً من 1-10 (1 منخفض ، 10 مرتفع) مقابل عاملين:

- القوة المطلوبة : حجم القوة التي سوف تحتاج إليها لتمتلكها أو تدرك أنك تمتلكها بالنسبة للطرف الآخر لكي تعمل هذه التكتيكات بنجاح .

- تآكل العلاقة : الدرجة التي سوف يصل إليها تآكل العلاقة أو الثقة التي قد تكون موجودة داخلها ، إذا كان التكتيك الذي استخدم أصبح واضحاً أو مكشوفاً للطرف الآخر .

لغرض تحديد الخطوط العريضة لبعض التكتيكات الأوسع استخداماً ، قد وضعتها في داخل واحدة من بين سبع فئات . إنها كالآتي :

1- المعلومات
2- الوقت وكمية التحرك
3- الخوف أو الذنب
4- وضع مرساة المرجعية
5- التمكين
6- تدوير التكاليف
7- الخداع

1- المعلومات

المعلومات قوة . مع زيادة المعلومات التي لديك حول الخيارات ، الظروف ، والأولويات الخاصة بالطرف الآخر ، تصبح أكثر قوة .

السؤال الافتراضي (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (1))

" ماذا لو " و " افترض أن " أسئلة تستخدم أثناء مراحل الاكتشاف والإنهاء ، ويمكن أن تساعد على تدبير درجة المرونة التي يكون الطرف الآخر على استعداد لتقديمها ، أو القيمة النسبية للموضوعات الخاضعة للمناقشة .

على سبيل المثال ، " ماذا لو كان علينا ، افتراضيا ، أن نزيد الطلبية بعد ثلاثة أشهر ، كيف يمكن أن يغير ذلك في هيكل الأتعاب ؟ " قد لا تكون هناك نية لفعل ذلك ، ولكن الفكرة في أن تفهم مجال تخفيض الأتعاب أو تغيرات أخرى للرجوع إليها فيما بعد أثناء التفاوض . " ماذا لو لم نكن قادرين على الوفاء بجدول تسديداتك ؟ " مرة أخرى ، الفكرة تتمثل في اختبار المرونة ، والأخذ في الاعتبار مدى أهمية هذا المتغير . أنها تسمح لك باختبار الافتراضات، وتتعامل بفعالية أكبر فيما بعد أثناء المناقشات . يمكن أن يستخدم أسلوب السؤال الافتراضي لاكتشاف الإمكانيات ، وخاصة أين يلوح المأزق في الأفق . ومع ذلك ، كن حريصاً ، بأن طرح مثل هذه الأسئلة يمكن أن يزودك ببعض حالات البصيرة ، ولكن قيمتها قد تلغي إذا ارتد السؤال إليك .

" بعيداً عن السجل " (القوة المطلوبة (1) تآكل العلاقة (2))

هذا هو التكتيك الثاني القائم على المعلومات حيث يسأل أحد الأطراف الطرف الآخر عن الرأي ، التعليق أو ببساطة مشاركته البصيرة ، تحت مسمى مساعدة الطرفين على تحقيق تقدم . قد تكون هذه النوايا أصلية ، ولكن المعلومات المطلوبة هي من أجل سبب واحد فقط : الوصول إلى داخل رأسك . قد تختار أنت أن تستخدمه بنفسك لنفس الغرض . ومع ذلك عندما تطلب عقد اجتماع خارج السجل ، تذكر دائماً الأخطار الحقيقية التي تحملها . أي مؤشرات ، تلميحات ، تعليقات أو حتى اتجاهات داخلك تجاه تعليقاتهم سوف تكون مقروءة لهم . إلى الحد الذي تكون مهتماً بالمعنى الحقيقي للمصطلح ، لا يوجد شيء تحت مصطلح اجتماع " بعيداً عن السجل " . أي شيء تخبرهم به أو تخبر دائرة عملهم سوف يأخذ طريقه بسرعة إلى متخذ القرار ، ومن المحتمل أن يؤثر على اتخاذ القرار لدى الطرف الآخر . بكل معنى استثمر " بعيداً عن السجل " ، ولكن لا تعتاد على استخدامه .

إحاطة الآخرين علماً والصراحة الكاملة (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (3))
عندما تطلب الإحاطة الكاملة علماً قبل أو أثناء الاجتماع ، هنالك حاجة إلى درجة معقولة من الثقة أو الاعتمادية المتبادلة قبل أن تتجه الأطراف إلى الاتفاق. وحتى حينئذ الأمر يعني تناول الشروط أو الحدود . " سوف نشاركك بياناتنا على الموقع الحالي ، ولكن ليكن شعوركم أن التوسع في هذا ليشمل كل عملياتنا التشغيلية غير ضروري ، " ذلك نوع الاستجابة التي سوف تحصل عليها . البعض سوف يقول :" إنني سوف أكون منفتحاً تماماً معك ،" والذي يعني عادة ، غير ذلك . هذه أيضاً هي الحالة عندما يستخدم الناس كلمات مثل : " حقيقة " ، " فعلياً " " أصلياً " ، " بصورة خطيرة " ، " بإخلاص ، " والأكثر شهرة من الكل " بأمانة ." في أي وقت أكون قد سمعت فيه هذه الكلمات في المفاوضات عندما يكون المتفاوضون تحت الضغوط ، استنتج أن الصدق عملة صعبة غير مداولة هنا .

قد تم تثقيفنا منذ الطفولة المبكرة في الحياة أن تعتقد بأن الكذب خطأ، ولذلك، لا شعورياً ، تستخدم هذه الكلمات لبيع نفس الاقتراحات التي لا يعتقد بها أصحابها .

عندما نفعل هذا ، فإنه يلقى الضوء على نقص المصداقية أو الثقة فيما يقال . أنصت إلى ما يقولونه ، وانتبه جيداً إلى المضامين طويلة الأجل بالنسبة لإحاطة الآخرين علماً بالكامل .

حتى عندما يعمل الطرفان معاً عن قرب ، على سبيل المثال على مشروع مشترك ، فإنه لا يزال من المحتمل أن الإحاطة علماً بالكامل قد يكون لها معنى لدى أحد الأطراف يختلف عن الطرف الآخر .

عندما يعرض أحد الأطراف أن يقدم سجلات التكلفة على أساس الدفتر المفتوح ، لفهم ما هو غير متوفر بالإضافة إلى ما هو متوفر . في الحقيقة ، تستطيع أن تفترض أن شيئاً ما سوف يتم حجبه بصورة طبيعية . عملية

الاحتياط المستحق تستخدم لأسباب وجيهة جداً : لضمان أن أمانة المعلومات المقدمة حقيقة وكاملة.

لماذا ؟ (القوة المطلوبة (1) وتآكل العلاقة (1))

يستخدم هذا السؤال البسيط لتحدى أي شيء ابتداء من بنود جدول الأعمال وحتى المقترحات الجديدة . لقد ثبت بالدليل القاطع أنها طريقة فعالة لتدعيم تفكير وأهمية أي موضوع أو بيان . يستطيع أي فرد أن يسأل "لماذا"؟ ، والذي يعبر عن لماذا الذي يطرحه الأطفال مراراً وتكراراً في تنقيبهم عن المعرفة . المعلومات التي تتسلمها سوف تزودك دائماً بالبصيرة ، حتى إذا كانت شيئاً ما مثل : " نحن غير مستعدين للخوض في تفاصيل الموضوع . " أثناء المناقشة الاستشكافية ، فإن السؤال المستحق هنا ، لماذا يطرح الطرف هذا السؤال على وجه الخصوص ؛ وما هي البصيرة التي يمكنني استخلاصها من داخل تفكيرهم ؟

2- الوقت وكمية التحرك

الوقت يمثل الرافعة الأكثر قوة المتاحة لأي مفاوض. يؤثر الوقت والظروف على القيمة التي تتناول بالضبط كل سلعة أو خدمة تشتري وتباع حول العالم. القيمة من منظور كلا الطرفين تتغير أحياناً تغيراً جذرياً مع الوقت. إذا لم تصل السلع في الوقت المحدد لها تماماً فإنها تفقد قيمتها ، إذا لم يكن ممكناً تقديم الخدمة عند الحاجة إليها ، فإنها تفقد قيمتها . إذا كنت في طريقي إلى تزويدك بخطة إعلانية كاملة لتدعيم حملتك الانتخابية والانتخاب مقرر له أن يجري في يونية . ولكني لم استطع أن أبدأ العمل حتى يونية ، سوف تكون خدماتي عديمة الفائدة وبدون قيمة . ومع ذلك ، إذا أمكن دفع زخم إعداد الخدمة في شهر مارس ، وتسييرها بهذه القوة على مدى ثلاثة أشهر ، لتصل ذروتها مع نشاط تفصيلي على مقياس الخدمة خلال شهر يونية ، فإن الخدمة

قد تجذب علاوة إضافية . إنها نفس الخدمة مع فجوة وقت مختلفة التي أحدثت كل الفرق . لذلك ، فهم ضغوط الوقت على الطرف الآخر مسألة محورية لكي تكون قـادراً على تعظيم الرافعة أثناء مفاوضاتك . كيف توصل ضغوط وقتك الـذاتي ، أو تسـتخدم ضغوط وقت الطرف الآخر للحصـول عـلى تحـرك أو اتفـاق ، يمكـن أن يتـأثر مبـاشرة بالتكتيكات التي تستخدمها.

المواعيد النهائية (القوة المطلوبة (5) ، تآكل العلاقة (3))

" إذا لم توافق بحلول يوم الجمعة سـوف لا نكـون قـادرين عـلى اسـتمرار المشروع في الجداول الزمنية التي جاءت في شروطك ."

" سوف نغلق السجل على هذا البند ، لذلك نريد أن نعـرف قبـل عصر هـذا اليوم إذا كنت تريد أن تشارك . "

" إذا استطعنا أن نوافق من حيث المبدأ اليوم ، سـوف أضـمن لـك الحصـول على المشروع ، على أن نسوي الشروط ."

الضغط الذي يمكن أن تحدثه المواعيد النهائية أو الأخيرة تعنـي أن المفاوضـين لا يستخدمون فقط التكتيك كآلية إنهاء الصفقة ، ولكن أيضاً لتزويدك بالإحساس بأنك قد " فزت ." تستخدم المواعيد النهائية بطـرق أخـرى متعـددة ، عـلى سـبيل المثـال : " بسـبب التغيرات الجارية في دائرة عملنا ، بانتهاء اليوم كموعد نهائي ، أي اتفاق سوف يكون عـلى رئيسي أن يوقعه . " في بعض المناسـبات ، إذا وضـع الطـرف الآخـر شرطـاً عـلى مواعيـدك النهائية (أن الاتفاق مطلوب هذا الشهر على سبيل المثـال) ، فـإنهم سـوف يسـتخدمون هذه الحاجة كمتغيرات تخضع للمناقشة . كن حريصاً عندما توفر شـفافية كاملـة تـرتبط

بمضامين المواعيد النهائية أو الأخيرة ؛ يمكن أن تصبح إدارة عالية التأثير أو المناورة.

" فقط شيء واحد إضافي " (القوة المطلوبة (4) ، تآكل العلاقة (6))

هذه غالباً تستخدم في نهاية التفاوض ، عندما تعتبر الصفقة في حكم الإنجاز . يلتفت أحد الأطراف إلى الطرف الآخر في لحظة أن يكون كل منهم على وشك التصافح قائلاً : " فقط شيء واحد إضافي ، سوف تضمِّنه بالطبع جدول التسديدات المرن الذي ناقشناه في البداية ؟" إنهم يتوقفون وينتظرون مع أيديهم إلى أعلى . هل تعتقد ، إنني هناك الصفقة تمت ، انتهت ، أغلقت . هل أنا الآن افتح باب المناقشة مرة أخرى ، أو الأسوأ لا يزال ، الإساءة إلى الاتفاق بالقول " لا ، ولكني لم اعتقد بأن جدول السداد المرن كان جزءاً من الشروط التي قد اتفقنا عليها ؟"

الكثير من المفاوضين الأقل خبرة في تلك المرحلة استسلموا وتنازلوا ، مستخدمين أية مبررات يختارونها لفعل ذلك . " لم أكن لأبدد اتفاق بمليون يورو مقابل تنازل قيمته خمسمائة يورو في النهاية ." الطرف الذي يستخدم " وفقط شيء واحد إضافي يبطن سوء فهم خلال الاتجاه " نحن نعتقد أنه كان مكتوباً في الاتفاق ." كما يمكنك أن ترى هذا التكتيك عامل تآكل للعلاقة أكثر ارتفاعاً . إذا كان لدى الطرف الآخر إما القوة أو الأعصاب الكافية . فإنهم سوف ويجب أن يتحدوا الافتراض بإلحاق شرط إلى الجدولة المرنة للسداد بنفس الطريقة التي سوف تكون عليها ، كما قد تمت مسبقاً أثناء المناقشات الرسمية . إذا تجاهل الطرف الثاني بصورة أصلية أحد الموضوعات ، حتى بعد تلخيص المواقف ، فسوف يقبلون بصفة عامة أن مبدأ الأخذ والعطاء قد يكون ضرورياً . إذا لم يكن كذلك ، فإنها خدعة تكتيكية .

عندما تريد سرعة إنهاء المناقشات ، ربما تحت بعض ضغوط الوقت ، أو قد يكون هناك مضامين واضحة لك إذا تم تمرير مواعيد نهائية ، والطرف الآخر يعرف أنه مع تطويل وقت المناقشات سوف يصبح وضعك ، ضيفاً ، سوف يستخدم البعض إنكار الحق / الإمكانية كنوع من أنواع التكتيكات . إنهم يؤكدون ببساطة أن مثل هذه الحقوق غير قائمة أو أنهم غير متاحين . إنهم يخبرون زملاءهم ومساعديهم ليمرروا الرسالة بأنهم في حالة اجتماعات متواصلة ، خارج المدينة ، أو أي شيء يؤكد أنك ، الطرف الآخر لا تستطيع تحقيق تقدم إلى أن يكونوا جاهزين .

يستخدم هذا غالباً ترابطاً مع المواعيد النهائية . أنت في انتظار الحصول على توقيع حق الترويج من المشتري . إنهم يعرفون أنك تحتاج إلى شركتهم في الترويج على المستوى القومي لكي يكون حيوياً . إنهم يعرفون أن التاريخ النهائي والحد الفاصل يوم الاثنين ، مع الافتراض أنك سوف تكون أكثر تجاوباً مع مطالبهم ، أكثر مما كنت عليه يوم الأربعاء السابق . أو ربما أنه نهاية الشهر بالنسبة لك ، وهناك طلب مهم ، سوف يكون عتبة فارقة بين تحقيق مستهدفك أو فقده . يدرك الطرف الآخر ، أن ذلك نهاية شهرك وأنه يمثل نقطة التحول / الانكسار بالنسبة لك ، يجعلون من أنفسهم غير متاحين حتى الدقيقة الأخيرة ، ثم يعودون إليك بمطالب الدقيقة الأخيرة . إحدى طرق التعامل مع مثل هذا الموقف ، عندما تكون واثقاً إنهم يمارسون إنكار الحق أو الإمكانيات أن تترك رسالة إلى الطرف الآخر ، مع تقديم تاريخك النهائي تقديماً مصطنعاً، مضيفاً، أنه إذا مر التاريخ النهائي دون اتفاق تعتبر الصفقة لاغية، وشروط العرض متلاشية. هذا ، على الرغم من خطورته ، يفتح لك نافذة فرصة بين التاريخ النهائي الذي يعتقدون أنك تعمل طبقاً له ، والتاريخ الفعلي القائم عملياً . الطريقة الأخرى أن تقدم خياراً موثوقاً به ، ربما طرف أو خيار آخر الذي تخطط أنه يحل محلهم ، وتدعهم يعرفون خلال فترة معينة . إذا لم يأتك الرد ، سوف تصنع الطلب ،

بصورة غير مريحة ، في مكان ما آخر . بالطبع هذه الخيارات تحمل أخطاراً ، ولكنها غالباً تنجح كرد قوي على تكتيك إنكار الحق / الإمكانية .

قيود الوقت (القوة المطلوبة (6) ، تآكل العلاقة (6))

يستخدم هذا حيث يقدم الطرف الآخر خطوط وقت أو خطوطاً نهائية مصطنعة، عندما يذكر بأن عرضهم ينتهي في تاريخ محدد . حينئذ تقدم طلبات إضافية كنتيجة للوقت النهائي الذي يتم الوفاء به كنوع من التعويض مقابل المضامين . تستخدم قيود الوقت أيضاً حيث يكون أحد الأطراف أقرب إلى الاتفاق بالنسبة لمعظم الشروط، ولكن الآخر يتوقف من أجل معدل أتعاب أفضل. إنهم يقولون ، " سوف نعطيك فرصة واحدة أخيرة لكي ترفع من قيمة عرضك . من فضلك ، اتصل بنا الساعة 5.30 مساء الجمعة لنعرف ما انتهيت إليه ، وسوف ندعك تعرف إذا ما كنا على استعداد للتقدم في الإجراءات . " أثناء مرور الوقت، الذي يهدف إلى إشعال نار عدم التأكد والشك ، غالباً يكون الطرف الآخر مضغوطاً ومدفوعاً إلى تحسين عرضه الأخير .

المزاد (القوة المطلوبة (5) ، تآكل العلاقة (3))

تصمم عملية المزايدة لخلق المناقشة . الترتيبات الهندسية والرقابة للعملية يقوم بها المنظمون . حيث تزداد العطاءات ، تكون الأحكام الرشيدة في خطر عندما تتجه إلى جانب واحد ، مع أولئك الذين لديهم الأنا مرتفعة ، يمكن أن يفوز بالمزايا صاحب السلوك المهيمن .

وقت للاستراحة (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (1))

عندما يساورك الشك لسبب ما أو لآخر ، أجل الاجتماع ، وخذ فسحة من الوقت لإعادة تنظيم مجموعتك . إنك تحتاج إلى فهم المضامين ، الأخطار أو التمويل، إذا كان عليك أن تحافظ على الوضوح ، وأن تكون قادراً على ترتيب كيف سوف تتحرك إلى الأمام . إنه غالباً يستخدم مع دخول معلومات جديدة إلى قاعة الاجتماع ، أو بدأت ورطة أو مأزق يلوح في الأفق ، وهناك حاجة إلى رؤية جديدة حول الصفقة مطلوبة . إنه يستخدم أيضاً ، عندما يجري الوقت سريعاً ، ويختار أحد الأطراف أن يضع الطرف الآخر تحت الضغط ، حيث يغادرون الحجرة إلى أن تصبح ضغوط الوقت حرجة جداً .

3- الخوف أو الذنب

تثير هذه الفئة التالية خوازيق أو مطبات عنيفة في العلاقة وتلقي الضوء على الخطر. مع مستويات عالية من القوة ، التهديد بطرق خادعة وماكرة لخلق حركة . إنه الخوف من هذه التهديدات ، أو الخوف من فقد الصفقة التي تمارس على الآخرين بواسطة أولئك الذين يسعون إلى المناورة بالقوة التي يمتلكونها.

إزعاجهم بدنياً (القوة المطلوبة (10) ، تآكل العلاقة (10))

تتكون هذه من إيماءات متنوعة غير عنيفة ولكنها بدنية ، والتي تستخدم لإحداث مضايقتك وشرودك الذهني . يمكن أن يتضمن هذا الانحناء عبر الطاولة لغزو مساحتك الشخصية ، الجلوس بطريقة ملاصقة لك ، أو تغيير نمط الجلوس ، لكي يكون هذا الطرف متقدماً وتكون أنتم تاليين لهم . الجلوس في وضع مواجه لضوء الشمس أو حشر المجموعات في حجرات صغيرة جداً ، كلها جزء من البيئة المستخدمة لإثارة الرعب . تذكر أنك مسئول ، وذلك يتضمن بيئتك أيضاً ،

لذلك ، إذا لم تكن تشعر بالراحة ، تحداها ، تشكك فيها ، غيرها . سوف تجذب الاحترام عندما تفعل هذا ، وأعد المسرح للاحترام المتبادل في الاجتماع.

شخص جيد ، شخص سيئ (القوة المطلوبة (7) ، تآكل العلاقة (9))

نمطياً تستخدم في مفاوضات الفرق حيث يتقدم أحد أعضاء الفريق بطلبيات مبالغ في ارتفاعها أو عدم مفعوليتها ، بينما يقدم الآخر منهجاً أكثر حكمة وعقلانية ، أو أحدهم متحدياً منبوذاً بينما يقدم زملاؤه أنفسهم على أنهم أكثر فهماً وإدراكاً . يصمم المنهج لإظهار الأشخاص الجيدين يتسمون بالعقلانية ، الرشد والفهم ، ومن ثم الأكثر قبولاً . جوهرياً إنه يستخدم قانون النسبية لجذب التعاون . إنه شفاف بصورة كافية وبالتأكيد يعمل على تآكل أية إمكانيات للثقة ؛ لذلك ، تأكد في المرة القادمة أنك معرض لمثل هؤلاء الأشخاص ، وأنك رأيتهم وأدركت الغرض من ورائهم .

الجبهة الروسية (القوة المطلوبة (8) ، تآكل العلاقة (6))

يقدم لك الطرف الآخر خيارين . الأول مبدئياً غير مقبول ؛ الثاني سيء إلى حد أنه حتى مع عدم وجود ظروف سوف تدرسه . إنه يمثل فقط الشيء الأسوأ من بين الخيارين الذي يمكن أن يحدث. وكما وصفه Gavin Kennedy في كتابه الذي ترجمة عنوانه كل شيء قابل للتفاوض ، أخذ هذا التكتيك من الحرب العالمية الثانية حيث أخبر القائد أحد ضباطه بأنه سوف يرسله إلى الجبهة الروسية ما لم ينفذ ما يطلب منه . كان القائد يتمتع بالسلطة ، والضابط اعتقد أن التهديد حقيقي والنتيجة كانت متوقعة. إنه على استعداد أن يفعل ما يطلب منه فعله بدلاً من أن يرسل إلى الجبهة الروسية. في التفاوض ، يستخدم هذا عندما يتكون العرض من خيارين . أحدهما تعرفه جيداً أنه غير مربح ، والآخر يمثل كارثة بكل معنى الكارثة . إذا كان المفهوم بكامله لا يمكن رفضه ، فالاحتمال أنك سوف توافق على " السيئ منهما " .

" ميزة / خدمة شخصية (القوة المطلوبة (4) ، تآكل العلاقة (4))

يحاول هذا التكتيك أن يجعل الوضع أو الطلب " شخصي " ويعمل بأقصى فعالية في حالة العلاقات المألوفة : " إنك تستطيع أن تفعل هذا من أجل الأيام والسنين الحلوة السابقة ، " أو " إذا فعلت هذا من أجلي سوف أضمن لك قبول اقتراحك ، " أو " لقد صنعت من أجلي معروفاً وسوف أرده لك بالتالي . " إنه يستند إلى إحساس بالتزام إلى النقطة التي عندها يتركك شاعراً بالحرج الشديد إذا لم تسايره حيث يريد . يجب أن تبقى قوياً تخلص من وضع الحلول للمجاملة والترضية ، سوف يحاصرك هذا المنهج ، وسوف تجد من يقول لك أنه ليس نشاطاً شخصياً أنه فقد دائرة عمل .

الطرف المذنب (القوة المطلوبة (4) ، تآكل العلاقة (6))

يتضمن هذا اقتراح أن يخالف الطرف الآخر بعض القواعد أو الاتفاق ، أو أنهم يسيرون ضد تيار العرف الصناعي ، أو أنه لا يوجد احترام للالتزام ، أو أن الأداء ليس كما ينبغي . يستخدم هذا التكتيك بكامل تأثيره حيث يناقش أحد الأطراف تعويضات الأجور أو التأمينات لكي يضمنها أشياء غير مقبولة ، فقد ماء الوجه ، خسارة في الإيرادات غير مباشرة ، أو حتى أخطار مستقبلية بطريقة طلبات خارج الالتزامات المالية العادية .

الرائحة الاجتماعية (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (3))

يستخدم تكتيك الرائحة الاجتماعي لكي يتضمن أنك الشاذ من بين المجموعة. أنه مصمم ليجعلك تراجع أحكامك الذاتية : " إذا كان كل فرد آخر يتصرف بطريقة معينة (الموافقة) لماذا أنا لست كذلك ؟ " إنه يأتي في شكل عبارة حول " ماذا يفعله الآخرون " والأهم لماذا أنت ليست كذلك . إنها تتضمن أنك خارج

الزمن الذي تعيشه أو على الأقل أعرافه الاجتماعية . المتناقض أو غير العقلاني خارج الجماعة . " كل فرد آخر قد التزم ... سوف تكون الشخص الوحيد الذي لم يشمله التصنيف ، ولذلك من المحتمل أنك سوف تطرد ، بينما وافق كل منافسيك . " الفكرة أنه يساعد على ممارسة الضغط من أجل التطابق ، تسليط الأضواء على العزلة ، وتدعيم الشك الذاتي .

الصمت (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (3))

باعتباره تكتيكاً قوياً يستخدم الصمت لعدم إثارة عصبية الطرف الآخر . إنه يمكن أن يؤدي إلى مباراة انتظار لأن أول من يتحدث ، سوف يكون أول من يتنازل. بالنسبة للكثيرين ، عدم الراحة بذاتها من الصمت المتواصل يمكن أن يؤدي إلى تنازل . الصمت غير مريح ، إلى حد كبير ، لدرجة أن الكثيرين يخضعون للإغراء أن يملأوا الفجوة بالتحدث وعندما يفعلون ذلك ، فإنهم يقدمون المزيد من المرونة ، أو ينتهون إلى تقديم تنازلات . أي شيء ، يؤدي إلى الصمت المرعب يذهب بعيداً . ومع ذلك ، بالنسبة للمفاوض المتمرس ربما يحتاج مثل هؤلاء الأفراد ببساطة إلى وقت لكي يفكروا خلاله ، في خطوتهم القادمة . يستخدم الصمت بصورة أفضل بعد أن تذكر اقتراحك مباشرة أو بعد أن يقدم الطرف الآخر اقتراحهم . فقط انتظر . حتى إذا استجابوا ، انتظر أكثر . الضغط يتشكل وغالباً يؤدي إلى المزيد من التنازلات .

4-وضع المرساة المرجعية

الفئة الرابعة من التكتيكات تأتي من حيث يجلس أحد الأطراف بعيداً لوضع مرساة كمرجعية (وضع افتتاحي يتخذه أحد الأطراف على أن تعتبر نقطة انطلاق سوف يتحركون منها ، ولكن مثل هذا التحرك ، سوف يكون له ثمن) . هدف وضع المرساة أن توفر المصداقية إلى حدها الأقصى ومع وضع افتتاحي

واقعي بصورة فعالة . تصبح الحركة ذات صلة وثيقة بالمرساة . إذا افتتحت معبراً عـن وضعك في البداية ، واستطعت أن تحمل الطرف الآخر عـلى التحـدث عنـه ، حتـى لـو كان يعني هذا رفضهم له ، فإنه الوضع الذي أصبح راسخاً في رءوسـهم . مـا لم يقـدموا عرضاً مضاداً ، فإنهم غالباً يصبحون مشغولين بمهاجمة وضعك ، إنهم ينسون كـل شيء حول وضعهم الذاتي .

استنبت (أبذر) البذرة مبكراً (القوة المطلوبة (4) ، تآكل العلاقة (3))
يمكن أن يأخذ هذا مكالمة التليفون المسبقة ، والتي تصمم لتقديم فكرة أو وضع ، بمـا يسمح لأي ردود فعـل انفعاليـة بـأن تحـدث قبـل الاجـتماع . أو الأفكـار التـي تقـدم وتجمع في اجتماعات مبكرة للمعرفة ، والتي سـوف تحتـاج إلى تناولهـا في الاجتماعيـة التالية . استنبت البذرة مبكراً يستند إلى مـنهج الوصـول إلى داخـل رءوسـهم وضـبط ، توقعاتهم .

بيان القوة (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (5))
البيانات الافتتاحية مصممة لإدارة تطلعات الطرف الآخر . إنها تستخدم عـادة كعبـارة في شكل حقيقة مفترضة . تتمثل الفكرة في اختبار وضع قوة مفترض بإخبارهم بصـورة عملية أنه بينما أنـتم في وضـع " عـدم الاكـتراث أو اللامبـالاة " فـإنهم واقعـون تحـت ضغط إنهاء الصفقة معكم : " أعرف أنكم في حاجة إلى اتفاق معقول في نهاية اليـوم ، " أو " أريد أن أقولها بوضوح أن مناقشات اليوم للتأكيد بأننا قد أعطيناكم كـل فرصـة ممكنة للفوز بالمشروع. " تلك اللغة التي يستخدمها " الأب الناقد " بتضمينها السلطة المفترضة والمصممة لحمل الطرف الآخر على التحدث والتفكير حـول كيـف يخططـون للتحرك تجاهك .

صدمة السخرية (القوة المطلوبة (8) ، تآكل العلاقة (6))

هذا امتداد لبيان القوة ، حيث تبدأ الاجتماع بالإشارة إلى أن كل شيء مفقود : " نحن قد قررنا في ضوء مستويات أدائك الحالية ، وعدم وجود رغبة لعرض التعويض اللازم، فإن إنهاء العقد يكون الخيار الوحيد أمامنا ." أو " يمكن أن يكون هذا مجرد طلب صغير ، ولكن الفشل في الموافقة يمكن أن تؤثر على كل تعاملاتك معنا." التداعيات المدمرة لعدم التعاون يمكن أن تصدم الطرف الآخر وتدفعه إلى إعادة دراسة وضعه ، أو التقهقر إلى نقطة البداية ، حيث المحافظة على العلاقة تصبح هدفهم الأساسي .

الإحجام / التراجع المهني (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (2))

يمثل هذا صدمة رد الفعل بالنسبة لوضعهم الافتتاحي . يأتي رد الفعل بدنياً ، سواء التطرف في تعبيرات الوجه و / أو لفظياً ، إنك تثبت صدمتك ودهشتك أمام وضعهم . يستخدم بصرف النظر عن عرضهم الافتتاحي ، ويستخدم لتخفيض تطلعاتهم . يحدث الإحجام المهني تأثيراً يتمثل في التقليل من شأن ثقتهم في وضعهم وتوقعاتهم .

التسجيل المشروخ (القوة المطلوبة (4) ، تآكل العلاقة (5))

هذا التكتيك يدعوهم إلى تكرار وضعهم . مع زيادة تكراره ، يصبح أكثر مصداقية . مع زيادة مناقشة وضعهم ، يزداد احتمال أن المناقشة سوف تدور حول وضعهم وليس وضعك . إنهم يظهرون كما لو كان صوتهم يأتي كاسطوانة مشروخة ، ولكن الرسالة تحقق هدفها . بالطبع يمكن تفسير هذا على أنه تشدد عنيد ويمكن أن يدفعك إلى فقد الصبر إلى حد إنهاء الاجتماع . إنهم سوف يكونون في حاجة إلى حجم معتدل من القوة لكي تكون قادراً على التصدي لهذا التيار.

5-التمكين

تتضمن الفئة الخامسة من التكتيكات الدرجة التي توضح الحد المرخص لك التعامل في حدوده (أنظر أيضاً الفصل السابع) والمدى الذي يحتاج إليه الآخرين لكي يشاركوا في عملية اتخاذ القرار .

صلاحيات أكثر ارتفاعاً (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (5))

استخدام الرئيس أو أي شخص غامض وبعيد على مستوى الرقابة مطلوب منه التوقيع على أي تحرك ، اتفاقيات أو موضوعات فردية فيما وراء تلك الحدود المسموح لك التعامل في إطارها تفاوضياً. الفكرة تتطلب إقناع الطرف الآخر بإمكانية موافقتك داخل المستوى المرخص لك أن تتحرك في إطاره، لكي يستطيعوا إنهاء الصفقة اليوم، بدلاً من إصابة الصفقة بالشلل أو لكي لا تسمح لرئيسك بأن يرى التنازلات الأخرى التي قد قدمتها بالفعل . إنه يستخدم أيضاً لكي تبعد نفسك من موقف عدم القدرة على قبول اقتراح ما : " تلك خارجة عن صلاحياتي ، وسوف احتاج إلى العودة إليك مرة أخرى حول ذلك الموضوع ."

الدفاع في العمق (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (5))

يحدث هذا عندما يسمح لطبقات متعددة من سلطة اتخاذ القرار لظروف إضافية لكي تطبق في كل مرة يحال فيها الاتفاق . نمطياً ، إنه حيث يذكر عميلك أو الطرف الآخر ، إنهم سوف يأخذون الصفقة إلى رئيسهم للتوقيع . بعد مرور يوم تأتي مكالمة ، بأن الموافقة على الصفقة تتوقف على تنازل نهائي واحد فقط . أنت توافق متردداً . بعد مرور يوم يتصل عميلك بأن رئيسهم قد وقع ، وأن الصفقة أرسلت الآن إلى مجلس الإدارة ، وأنه فقط إذا استطعت أن توافق على 30 يوماً كشروط سداد سوف نحصل على التوقيع . وأنت توافق متردداً وتسأل إذا كان من الممكن أن يدعوك تعرف متى قد يتم الاتفاق . اليوم التالي يتصل عميلك ليخطرك مرة أخرى أن مجلس الإدارة قد وقع الآن ، وأرسلوه إلى إدارة الصحة

والسلامة المهنية للموافقة النهائية ، وحينئذ يخطروك بأنه مع ذلك مطلوب تنازل صغير آخر ، والذي سوف يكون ضرورياً إذا كان مطلوب الوصول إلى التوقيع " النهائي ".

يجب أن تفهم دائماً مستويات وعملية اتخاذ القرار ، وإلا تركت نفسك للتعرض إلى الدفاع في العمق .

استخدام السلطة الرسمية (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (4))

يستخدم هذا عندما أحد الأطراف يجرد نفسه من التمكين قائلاً بأنهم لا يستطيعون أو غير مسموح لهم بتغيير الشروط . إنهم يشيرون إلى سياسة شركتهم الذاتية ، المتطلبات القانونية ، متطلبات الاتحاد أو الرابطة ، أو حتى السوابق التاريخية ، على الرغم من أنها تكون أحياناً صحيحة ، إنها غالباً تمارس كأحد التكتيكات العملية التي يمكن استخدامها لإصباغ المشروعية على وضعهم. " سياسة " شركتنا 60 يوماً سماح للسداد على كل تعاملاتها ، وليس هناك شيء يمكن أن نفعله إزاء ذلك ." إنها غالباً تستخدم لتوفير العقلانية في محاولة لتدعيم مصداقية اقتراحهم . أكد على أن مثل هذه القيود تمثل مشكلة خاصة بهم ، وواحدة من التي تجعلنا نرحب باقتراحاتكم حول كيفية التخطيط معاً في وجودها أو حولها لكي نتفادي الاضطرار إلى تصعيد الموضوع.

" هذا كل ما يمكنني تحمله " (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (2))

يستخدم هذا لافتراض أن الميزانية محدودة ، المواصفات ثابتة ، وذلك كل ما هو متاح : " ليس لدى أموال أخرى متاحة ، لذلك إقبلها أو أرفضها . " إن هذا الأسلوب يصمم لنقل كرة الالتزام إلى ملعب الطرف الآخر ، متضمناً إنهم في حاجة إلى العمل داخل ذلك الإطار الذي يمكنك تحمله . في المقابل ، عند المواجهة بمثل هذه التكتيكات يستطيع الطرف المستقبل تغيير المواصفة ، الحجم، التوقيت أو أي متغير والذي يساعد على جعل مضامين الأتعاب الثابتة طبيعية.

نقل المسئولية (القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (3))

نقل الالتزام بتقديم الاقتراحات والأفكار إلى الطرف الآخر ، لكي تصبح مشكلتهم الذاتية . " نحن لدينا مشكلة المحافظة على السداد في مواعيده المحددة هذا الشهر . نستطيع أن نجرى عملية النقل ، ولكن يمكن أن يكون التأخير لمدة خمسة أيام، كيف تريد أن تتعامل مع هذا ؟" بمجرد أنهم قد اخطروا ، تصبح المشكلة مشتركة . قد لا تزال المضامين حقيقة معك ، ولكنك قد نقلت المسئولية إلى الطرف الآخر .

خارج القيود أو الحدود (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (2))

عندما يتحدد وضع موضوعات معينة بأنها خارج القيود أو الحدود (غير قابلة للتفاوض ، أو " خارج جدول الأعمال " بخصوص هذه المناقشات) . إنه غالباً يمكن وصفها باعتبارها ، " أشياء لا أستطيع الموافقة عليها ، لذلك دعنا نركز على البنود التي نستطيع الموافقة عليها اليوم ." تذكر ، لا شيء يتفق عليه ، إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء . إن دافعهم حماية بعض الموضوعات الأكثر حساسية من التفاوض . يمكن أن يؤدي هذا أيضاً إلى التفاوض الذي يتناول ما هو قابل للتفاوض ، حتى قبل أن يبدأ التفاوض الحقيقي . يستخدم هذا التكتيك بصورة شائعة في المفاوضات السياسية ، ولكن بصماته توجد في كل مفاوضات التسويات التجارية أيضاً.

وجوه جديدة (القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (4))

عندما يتولي شخص ما جديد الإشراف على العلاقة أو يقدم مدير لتولي مسئولية أحد الحسابات ، كلاهما سوابق وتاريخ أعماله الماضية ليست ذات صلة قوية بالموضوع . لا تحتاج الوجوه الجديدة إلى أن ترتبط أو تتقيد بما قد حدث في الماضي . إن أصحاب مثل هذه الوجوه الجديدة يمكن أن تقدم أحياناً حلاً لمأزق ما

بسبب وجود شخصيات تقف في طريق التقدم. إنهم يستطيعون توفير فحص مبتكر لبعض الأنشطة ، أو حتى يمكن أن يستخدموا لتهديد الطرف الآخر ، حيث يتسلح المفاوض الجديد بإمكانيات معينة وأقدمية لافتة . تجار التجزئة مشهورون بتغيير عملائهم بصورة منتظمة ودورية ، لكي تزيل الوجوه الجديدة الألفة في العلاقة التجارية القائمة . يحافظ هذا على التركيز على المواد ، ويزيل أي مجال للرضا والقناعة الذاتية بما هو قائم (ضد الرغبة في التجديد).

6- تدوير التكاليف

تأتي الفئة السادسة من تكتيكات إعادة ترتيب مكونات الحزمة أو المواصفات أو مناورة البنود من أجل توفير مظهر عام مختلف للصفقة. تستخدم العلاقة بين المواصفة والسعر الكثير من المفاوضين ذوي التكتيكات كوسيلة لمناورة تكاليف التوريد ، بينما تجذب أفضل سعر ممكن.

أسلوب بناء الكتلة (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (5))

يحدث هذا عندما يطلب طرف واحد سعراً ، ولكن فقط كجزء من متطلباتهم الفعلية . أثناء اجتماعك الاكتشافي تطلب حينئذ سعراً لكل من الترتيبات الكمية المتعددة ، تمتد لكي تتضمن حاجاتك الفعلية. الفكرة أن تدير التوقعات في المقام الأول ، وأن تفهم اختلافات التكاليف / السعر النسبية ومضامينها عبر الترتيبات المختلفة . يمكن أن يكشف هذا عن الكثير من قاعدة تكاليفهم وهيكل هامشهم الربحي . بعد ذلك تتفاوض حول اتفاق لمدة عام على سبيل المثال ، انطلاقاً من التخطيط بأنك تستطيع أن ترفع هذا إلى اتفاق لمدة ثلاث سنوات . تسعى حينئذ للحصول على الحوافز من الطرف الآخر في حالة أنك استطعت تمديد الاتفاق إلى سنتين ، ثم تتفاوض حول الشروط المتزايدة لهذا العقد المضاعف. أخيراً ، توسع مجال المناقشة إلى ثلاث سنوات مشاركة . بالطبع ، للموافقة على مثل هذه الصفقة ، سوف تطلب المزيد من الشروط التفضيلية .

يتضمن أسلوب بناء الكتلة ، تخطيط مراحلك التي يمكن أن تطبق على أي متغير وتوفر الوقت للطرف الآخر لكي يتكيف مع التنازلات التي يمكن أن يكون من الصعب استخراجها .

إزالة الاقتراح من على الطاولة بدون أن تقول "لا"

(القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (2))

في كل مرة تقدم فيها اقتراح ، تقول ، " نعم ، خاضع لشروطنا ." تتحول شروطك إلى أن تكون سواء مفرطة أو مصممة مالياً لتعويض المضامين المتفقة معهم. يقول أحد الأطراف : " مستويات خصوماتك استناداً إلى أداء العام السابق تعدل من 10 في المائة إلى 7.5 في المائة بالنسبة للعام القادم ." ويستجيب الطرف الآخر : " نزولاً إلى التحسينات التي تجريها على ميزانية التمويل الترويجي من 100,000 $ إلى 250,000 $ للعام ، سوف نقبل التخفيض في الخصم.

الاستجابة من الطرف الأول لا مفر أنها سوف تكون : " نحن لا نستطيع أن نفعل ذلك " الذي تقترحه : " وذلك هو السبب أننا لسنا في وضع أن نقبل وضعك ." من النادر أن تحتاج إلى أن تقول "لا " في التفاوض ، فقط اكتشف طريقة ، أساس ، مجموعة من الظروف التي تلحق بها التبعات سواء كانت مالية ، أخطار ، أو مضامين طرف ثالث والتي يمكن تحييدها بهذه الظروف.

الربط بين الموضوعات (القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (3))

كل شيء شرطي ، ولذلك يرتبط بشروط أخرى. ربط القيم النسبية وأهمية الموضوعات يمثل أساس لضمان أن الموضوعات المرتبطة تحقق الاهتمام الذي تطلبه. يستخدم هذا أحياناً لحماية شروط معينة . على سبيل المثال ، إذا كان طول فترة العقد مهمة جداً لأحد الأطراف وأنهم عرفوا أن أحد المتغيرات عالي

القيمة بالنسبة للطرف الآخر ، كان يحقق طلباً حجمه 10,000 ، إذن يمكن ربط الاثنين لضمان أن موضوعات طول العقد لا يمكن بسهولة رفضها .

موضوع جانبي / كل ما يبعد عن القضية الرئيسة

(القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (6))

يحدث هذا حيث تقدم بعض الموضوعات على جدول الأعمال الذي تم وضعه للفقد أو الأخذ والعطاء ضده . فيما بعد أثناء المفاوضات ، يتم التعامل مع القيمة ، كما يتم التنازل عن كل الموضوعات الجانبية التي تبعد المفاوضين عن القضية الأساسية ، بعد أن لعبت دورها في جذب شروط محسنة في موضوعات وأماكن أخرى . على سبيل المثال ، أنت في حاجة إلى أن تجذب فترات مهلة السداد أكثر تقصيراً من حيث الطول الزمني وخصومات محسنة . كلا البندين على جدول الأعمال ، بحيث تكون قاعدة إنهاء جديدة ، بما يسمح لك بأن تنهي العقد بإخطار قصير جداً وعتبات لخصم الأحجام أكثر انخفاضاً . الاثنان الأخيران عملياً يعتبران ضمن الموضوعات الجانبية والذي من المتوقع أن تتنازل عنهما . ومع ذلك ، عندما تفعل هذا ، تكون قادراً على التعامل لتحسين شروط أوقات مهلة السداد والخصومات .

الشريحة / الحصة (القوة المطلوبة (4) ، تآكل العلاقة (1))

يحدث هذا عندما تعتقد أن الموضوع يمثل أهمية كبيرة لدى الطرف الآخر ، والتعامل مقابل الموضوع في " شرائح أو حصص " . على سبيل المثال ، أنت تعرف أن الحجم ذو أهمية لافتة بالنسبة لهم . أنت الآن عند رقم 50,000 وحدة ، وأنت تعرف أن متطلباتك مقابل طلب بما حجمه 150,000 وحدة . بدلاً من التعامل حتى 150,000 ، فإنك تعاملت عند 80,000 في مقابل تنازل . فيما بعد تعاملت إلى 100,000 وحدة مقابل المزيد من التنازل ، بدلاً من 115,000 وحدة

، وهكذا . كل تحرك مشروط بتنازل ، بما يضمن تعظيم قيمة تحركك الإجمالي.

7- الخداع

لا توجد طريقة أخرى لوصف الفئة السابعة والأخيرة من فئات التكتيكات : الخداع . إذا كانت السمعة أو العلاقة الطيبة توفر أية قيمة لك ولدائرة عملك، فكر مرتين قبل أن تستخدم الآتي . الأكثر أهمية . كن يقظاً وحذر من أولئك الذين لديهم رأي مختلف ويختارون أن يستخدموا الخداع – أنهم قد يختارونه للتلاعب عليك حتى بعد أن يكون العقد قد تم توقيعه .

حصان طروادة (القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (7))

أطلق هذا الاسم بعد استخدام أحد التكتيكات أثناء حرب قديمة على مدينة Tory ، والتي أدت إلى المثل : " كن حريصاً من اليونانيين الذين يحملون الهدايا." ترك اليونانيون هدية في شكل حصان خشبي خارج Troy . قبل أهالي Troy الهدية ، ونقلوها إلى داخل Troy ، ليجدوا أنه بمجرد نقلها أن الحصان مملوء بالجنود الذين كانوا مستعدين للغزو . كن حريصاً إذا ما كانت السلعة على درجة لافتة من الجودة إلى حد أن تكون غير حقيقية . يرتبط هذا بالكتابة أو الطباعة الصغيرة المختبئة أو النوع الذي يطلق عليه الكتابة السرية ، أو الشروط والموضوعات التي يمكن أن تخرج حرفياً من الأعمال الخشبية ، بعد أن تكون الصفقة قد انتهت إجراءاتها وتوقيعاتها . يمثل حصان طروادة حزمة تنشأ لاستمالتك . بمجرد قبولها ، فإنها تحمل في طياتها بعض المفاجآت لأن الكثير من الآثار الجانبية كانت مخبأة في وقت الاتفاق.

الملخص غير الصحيح (القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (7))

عندما يلخص أحد الأطراف من منظوره الذاتي ، لا يتناول أو حتى يعدل بعض المصطلحات التي نوقشت من قبل . الفكرة أنك سوف لا تلاحظ أو سوف لا تتحدى خوفاً من أن تصيب تقدم الصفقة بالشلل . حاول أن تتأكد من أنك تلخص التقدم منذ البداية وحتى نهاية الاجتماع وأنك تفعل هذا من منظورك الخاص . أيضاً ، تأكد من أنك تلخص كتابة بعد الاجتماع . إذا لم توافق على ما تعتقد أنك قد وافقت عليه ، فإنه ليس من المحتمل أن تصل إلى اتفاق يقف متحدياً الزمن .

سوء الفهم المتعمد (القوة المطلوبة (2) ، تآكل العلاقة (8))

لكي تفتح مجالات قد نُظر إليها بالفعل على أنها منتهية ، يقدم أحد الأطراف شرطاً والذي تعرف مجموعته أنه غير مقبول. بعد أن تكون قد استجبت بإرتباك، أو تبدأ في طلب توضيح ، فإنهم يتبنون موقف سوء الفهم البريئ . يمكن أن تتنوع دوافعهم ، ولكنها عادة ترتبط بتوقف التقدم أو السماح بمحاولة إعادة التفاوض حول الشروط التي سبق الاتفاق عليها واعتبرت مغلقة .

الأجنبي الأخرس / الصامت (القوة المطلوبة (1) ، تآكل العلاقة (3))

قد اتفقوا عن عمد على عدم فهم ما تقول في وقت محدد أثناء التفاوض بسبب صعوبة اللغة. يستخدم هذا بصفة خاصة عندما يستخدم موضوع السعر. حيث أنهم يسعون إلى اتخاذ موقف صارم ، فإنهم يبدون مرتبكين بصفة خاصة ، كما لو كنت تحاول أن تفسر موقفك . عندما تواجه بمثل هذا السلوك ، فإنك تكون في حاجة إلى الصبر ، إعادة ذكر وضعك ، وربما حتى تطلب التأجيل لبعض الوقت بغرض إخماد ثقتهم في أنفسهم .

القائد الخاسر (القوة المطلوبة (3) ، تآكل العلاقة (3))

لقد ذكرت " القائد الخاسر " تحت الفئة السابعة " الخداع " لأنها تتضمن أحد الأطراف يقنع الآخر للموافقة على صفقة مقابل أسعار تفضيلية أكثر تميزاً ، والتي سوف تؤدي إلى فوائد في المستقبل . هذه الفوائد غالباً ليست ضمن الشروط التعاقدية أو إنها من بين ما يتم تسليمه . في الوقع ، إنها غالباً تستخدم كسابقة : " لقد استطعت أن تقدم ذلك السعر في المرة السابقة عندما عملنا معاً ، لذلك نحن نعرف أنك تستطيع أن تفعل ذلك الآن ." إذا كان عليك أن تدخل في مثل هذه الاتفاقات تأكد دائماً أنها كتابة وليس شفاهة ، وأن الشروط مذكورة بوضوح في العقد.

الاستنتاج

التكتيكات مكون أساسي أو طبيعي في المفاوضات . إنها إحدى الأسلحة في ترسانة أي مفاوض . الخطر / الفائدة في استخدام التكتيكات هي التي تستطيع أحياناً أن تحكم عليها آخذاً في الاعتبار ظروفك ، دوافعك ، وقيمك الذاتية . إذا كان عليك أن توظف التكتيكات ، إنه أيضاً يستحق الملاحظة ، أنه أكثر من تكتيك واحد يمكن أن تجمع معاً لإحداث تأثير أكبر ، لأنهم سوف يسعون إلى المناورة التي تتناول ميزان القوة ، وأيضاً تستخدم الضغوط النفسية عليك . على سبيل المثال ، " شرطي جيد ، شرطي سيئ قد ترتبط مع " إزعاجهم بدنياً " ؛ " الشريحة " قد تتصل " بالسلطة الأعلى " في محاولة لإضافة وزن إلى اقتراحهم . يجب أن نحقق وعياً بكل من طبيعة التكتيكات المستخدمة في الاجتماعات وأيضاً حينما نتبناها نحن بأنفسها .

عندما تكون قادراً على العمل كمفاوض ذي جدارة واعية ، فإن وعيك المتزايد بالتكتيكات أو القيم التي يمارسها الطرف الآخر سوف يساعدك على رؤية ماذا يكون أمامك ، وماذا يريدون منك أن تصدقه . أيضاً سوف يعرض عليك

خيار استخدام التكتيكات عن قصد بنفسك من أجل ميزة قصيرة الأجل أو أن تحيِّد مناورة الآخرين الذين تتفاوض معهم.

حيث معيارنا للتفاوض يصبح واضحاً أمامك ، فإننا نكون قد استوعبنا كيف يؤثر مفهوم الرأسمالية على التفاوض عبر وجه الساعة في " الفصل الثاني " وكيف أن معالم القوة في الفصل الثالث تؤثر على استراتيجيات التفاوض المتاحة لنا . لقد اكتشفنا تلك السمات التي بداخلنا والتي تؤثر على سلوكياتنا في الفصل الرابع مدعمة بأربعة عشر سلوكاً يتميز بها المفاوض كامل المهارة كما جاءت في الفصل الخامس . يفحص " الفصل السادس" الانفعال النفسي الذي سوف يتحدانا حيث ندرك وجود صراع ما ؛ يأتي بعد ذلك الفصل السابع ليوضح لنا كيفية السيطرة على المجال والضغط عبر استخدام التمكين . مع استيعاب القيم والتكتيكات نكون مستعدين الآن للتطبيق بأنفسنا ، ومن أجل هذا نحتاج إلى تناول ما هو أكثر أهمية : التخطيط.

الفصل التاسع

التخطيط والإعداد الذي يساعدك على بناء القيمة

Planning and Preparation that Helps You to Build Value

لا يمكن أن يكتمل معيار التفاوض أبداً بدون توفير عنصر التفاوض الجوهري إلى الحد الأقصى : التخطيط والإعداد . إنه فقط عندما يتم إنجاز الصفقة يمكن القول بأن التخطيط أتي ثماره بالكامل . في كل خبرتي قد استنتجت أنه يوجد ارتباط مباشر بين مدى جودة تخطيطك والمساهمة التي يمكن أن يضيفها أداؤك إلى مخرجات المفاوضات.

من المهم أن تبدأ به دون خلط بين المعرفة " والقدرة " . ما تفهمه سوف يساعدك على الأداء ، ولكنه سوف يظل معتمداً على كل مهاراتك بصفتك المفاوض كامل المهارة . كجزء من تخطيطك ، فهم كيف تحسب الأخطار ، وضع

جدول أعمال ، تطوير اقتراحات مشروطة ، وتستوعب مفهوم العلاقات لا يعني شيئاً إذا لم يكن لديك الدافع للقيام بهذه الأشياء ، وهذا يتطلب توفير وقت للتخطيط والإعداد . تجاهل أو تفادي هذه الحقيقة من الأمور المميتة . سوف يكون هناك الكثير من الأسباب ، الأعذار وتسرب الوقت ، الذي يمكن أو لا يمكن أن يكون مقبولاً ، والذي قد يؤثر على أدائك كمفاوض . بدون الإعداد قبل أن تدخل " ميدان التفاوض " كل نظريات العالم (ومنها هذا الكتاب !) سوف لا تضيف أو تفيدك شيئاً .

في التفاوض ، تستطيع أن تعظم أداءك ، إذا كنت منضبطاً إلى حد كاف بالتخطيط والإعداد . لا توجد طريقة سهلة حول هذا ، على الرغم من أنني قد حاولت لأجعل عملية التخطيط التكتيكي بسيطة إلى قدر المستطاع ، ولكن فوائد الوقت المستثمر هنا كثيرة . يوفر التخطيط لك فرصة لإحكام سيطرتك ، وأحياناً ربما خلق شيء من لا شيء.

تخطيط الأخذ والعطاء المبتكر الذي يحقق قيمة إضافية

هندسة القيمة

يحدث هذا عندما تستخدم كل المتغيرات التي تحت تصرفك لتعظيم القيمة الإجمالية المحتملة.

في كتاب Felix Dennis ، والذي ترجمة عنوانه "الطريق الضيق " يدعى وجود ست طرق للحصول على رأس المال : الميراث ، الفوز ، السرقة ، الزواج ، الاكتساب أو الاقتراض . لتوسيع فكرة الإكتساب، أود أن أضيف طريقة أخرى. يمكن أن نطلق عليها التفاوض – لأنه في التفاوض تستطيع خلق رأس المال من خلال الطريقة التي تتفاوض بها حول القيمة أو ما يسمى هندسة القيمة ، عن طريق إنشاء الصفقات التي تحقق القيمة ، تحتوى المخاطر وتعظم الفرصة .

ولكن أولاً نحتاج إلى أن نأخذ وقتنا لتجميع مكونات الصفقة المتناثرة معاً في الترتيب الصحيح . إنه التخطيط والإعداد الذي يزودنا بالمساحة من

الوقت للتفكير خلالها ، وتحديد ماذا يعني كل من المتغيرات المتاحة . إذا كان قد سبق لك أن لعبت مباراة Teris* ، سوف تعرف أن هناك مهارة تتضمن الحصول على الأشكال الصحيحة ، في الأماكن الصحيحة ، وفي الترتيب الصحيح لتعظيم الأهداف التي تحرزها ، إذا لم تضبط القطع أو تحرك الأشكال عندما تصبح مرئية ، فإنها سوف تتراكم بعضها فوق بعض ، بما يدعك مع الكثير من الفجوات ، وأهداف أقل . وبالمثل ، في المفاوضات ، والعمل مع المتغيرات ، توجد مهارة في الموافقة على الطريقة والترتيب التي تضع بها المتغيرات . دافعك ، وعقليتك ، إذا لم نذكر المرونة ، في تدوير المتغيرات ، توفر إمكانيات لا نهائية لتعظيم القيمة ، كلها تنطلق من تخطيطك . في التفاوض ، القيمة التي تخلقها يمكن أن تعتمد على الدرجة التي تشكل على أساسها كل متغير لتقليل أي فجوات بينك وبين الطرف الآخر .

بصفتك المفاوض كامل المهارة ، سوف يتأثر تخطيطك وإعدادك بعدد المتغيرات ومن ثم الإمكانيات المتاحة . سوف يزودك هذا المنهج الاحترازي ومفتوح الذهن بميزة محورية للوصول إلى ما يعنيه كل وجه من أوجه الصفقة بالنسبة للطرف الآخر . لا يمكنك أن تحاول بناء منزل دون أن تنتهي من الرسومات ، العمل على تناول حساباتك منذ البداية إلى النهاية وتقدير تكاليفك . سوف تعرف غريزياً أن المشروع في الاحتمال الأكبر سوف يفشل بدون خطة . التفاوض ليس مختلفاً ، لأنه بمجرد أن تبدأ ، يجب أن تسعى إلى تحقيق وضع احترازي ، وأن تبقى مسيطراً . بدون خطة ، فإن الاحتمال الأكبر أن تكون في وضع رد الفعل بما يعرضك إلى الظروف ، وإلى الوضع الذي يمكن أن يخرج بسهولة عن سيطرتك.

* Tetris لعبة إليكترونية لتكوين خطوط وأشكال .

أي صفقة وكل صفقة متفردة

إنه تفرد كل صفقة ذلك الذي يخلق الفرصة والحاجة إلى التخطيط في كل مرة.

كل تفاوض تحضره سوف تكون له مجموعة من الظروف المحيطة به ، والتي تجعله عملياً متفرد ، حتى تلك التي توجد في علاقات مألوفة . علاقتك ، التوقيت ، تغيرات السوق ، الخيارات التي قد تكون لديك ، مدى أهمية الاتفاق ، والموضوعات المطلوب الاتفاق عليها ، سوف توفر فيما بينها الديناميات والخيارات التي سوف تنشئ مجموعة من الظروف المتفردة . الترتيب الذي يتناول بالضبط مكونات الظروف المتفردة في كل تفاوض تواجهه على حدة سوف يمكنك أيضاً من أن تكون مبتكراً في تخطيطك . يساعدك إدراك هذا أيضاً على " الوصول إلى داخل رأس الشخص الآخر ، " العمل مع مزيج من المتغيرات الأكثر تعقيداً ذات قيم مالية واضحة ، ومعالجة المتغيرات الأكثر غموضاً أو غير المحسوسة والتي يمكن أن تكون مصدراً أساسياً للمزيد من القيمة.

دراسة حالة

بدأ التفاوض بين شركتين والذي تتضمن توريد وتوزيع صناديق التعبئة الكرتونية عبر أوروبا باجتماع استكشافي الذي أصبح واضحاً أثناءه أن 35 في المائة من تكلفة التوريد كانت مقترنة بتوزيع التعبئة إلى مواقع إنتاجية مختلفة . مع فهم هذه المجموعة المتفردة من الظروف ؛ كان المشتري قادراً على إعادة تحمل التوزيع خلال دائرة عملهم الذاتية ، بما أدى إلى تقليل عنصر نفقات التوزيع بنسبة 80 في المائة . غني عن القول ، أن المشتري استثمر فرصة نقل عبء التوزيع إلى داخل شركته وأحدث تحسيناً لافتاً في البنود الأخرى . لقد كانت حالة كلاسيكية من أحد الأطراف الذي جعلها قضيته لكي يفهم ما وراء أنشطة

الطرف الآخر ، تكاليفها ، وعملياتها ، وبعد ذلك يستخدم هـذه المعلومـات ، ليتعامـل مع الموضوعات الأخرى بفعالية أكبر.

حتى إذا كنت قد استثمرت في الوقت مدركاً أهمية فهم ذلك ، وعندما تتجـه المناقشات إلى مسارات جداول الأعـمال غـير المعلنـة ، ولأن كـل صـفقة سـوف تكـون مختلفة ، فإنك يجب أن تتوقع غير المتوقع . سوف تطفو إلى السطح أثناء الاجتماعات أفكار ، نتائج ، وموضوعات جديدة . قد تأتي هذه في شكل اقتراح ، أو طلب لم تأخـذه في اعتبارك من قبل ، ولأنه جديد سوف تحتاج إلى توفير وقت للتفكير خلال المضـامين المحتملة ، وبالطبع استجابتك . ومع ذلك ، لأن فكرة مـا جديـدة ، لا ترفضـها لأنـك لم تدرس مضامينها بعد ، ولا تستطيع أن تحسب المخاطر في الحال . غالبـاً توجـد إشـارة داخل الاقتراح ذات صـلة بمـا يعتـبر مهـماً بالنسـبة لهـم . الأفكـار الجديـدة يمكـن أن تساعدك أيضاً على ترتيب مضامين ما يجري داخل رأس الطرف الآخر .

فهم القيمة

توجد خمسة أشياء التي يمكن أن تحدث بالنسبة للقيمة في التفاوض : إنك تستطيع

1- أن تعطها
2- أن تبتكرها
3- أن تشاركها
4- أن تحمها
5- أن تأخذها .

كجـزء مـن خطتـك التكتيكيـة ، تكـون قـد درسـت وجـه السـاعة واخـترت استراتيجيتك . إذا كنت تخطط لزيادة الأسعار ، ولا يوجد تعاملات للأخذ والعطاء ، ما لم يمرر عميلك زيادة السعر مباشرة إلى عملائه ، فإنهم قد يعتبرون التفاوض ، كـما لـو أنك ببساطة تتطلع إلى أن " تأخذ القيمة " وخاصة إذا فرضت طلبـك دون تقـديم أي شيء في المقابل . مع قوة كافية ووجه السـ4اعة ، فإنك تكون قد شرعت في أخذ القيمة ، والتي في المقابل عليهم أن يتنازلوا . ومع ذلك ، قبل أن تفرض مثـل هـذه الزيـادة في السعر تحتاج إلى دراسة ميزان القوة . على سبيل المثال ، الحقيقة في أنـك تسـتطيع أن تقول لأطفالك ماذا يفعلون لا يعني أنه سوف يكـون دائمـاً هـو الشيء الأفضـل الـذي تفعله أنت ، حيث تأخذ في اعتبـارك المضـامين للعلاقـة الأكـثر طـولاً . بعبـارة أخـرى ، عندما تكون الأكثر قوة ، تكون الخيارات التي لديك هي الأكثر ، ولكنـك تحتـاج إلى أن تبقى مدركاً للاعتمادية طويلة الأجل القائمة .

ديناميات القيمة الثلاثة

في التفاوض ، كما في دوائر الأعمال . يتمثل العرض العـام في أنـك تسـتطيع أن تحصـل عليها سريعة ، جيدة ، أو رخيصة . الآن التقط أي اثنين .

بعبارة أخرى ، إذا عرضت عليك الديناميات الثلاث ، فإنك تكون محظوظاً في الحصول على شيء ما والذي يوصف بأنه " جيد بصورة مبالغ فيهـا إلى حـد أنـه قـد لا يكون حقيقة " . " سريعة " عادة تعني الآن ، وبالنسبة لمعظـم المـوردين فإنهـا تعنـي تكلفة إضافية . " جيدة " يمكن أن تعني عالية الجودة ، ولكنهـا تتطلـب دائمـاً تكلفـة كبيرة إلى حد لافت . " رخيصة " قد تكون ممكنة ولكن قد تتأثر الجودة ، والسرعة قد لا تكون في التوقيت الذي تحتاج إليه .

توجد أشياء كثيرة في الحياة تستطيع الحصول عليها سريعة ورخيصة. خذ الهـامبورجر : سـوف لا تصـل الجـودة إلى شريحـة اللحـم steak ، بصرف النظـر عما قد يفترضـه السـوق . تسـتطيع أن تحصـل عـلى كـرسي طـيران الدرجـة الأولى

في الحال (جيد وسريع) ولكن سوف يكلفك الكثير . تستطيع أن تحصل على حديقة جميلة ، إذا زرعتها ورعيتها بنفسك بسعر معقول ، ولكنها تحتاج إلى سنة أو سنتين لكي تؤتي ثمارها . هذه الديناميات الثلاثة للقيمة تتداخل بعضها مع البعض الآخر بنفس الطريقة ، كما هو الحال مع الخطر والفائدة ، بمعنى أن أحدها سوف يؤثر تقريباً دائماً في الآخر . على سبيل المثال ، إذا أردت أن يكون الخطر منخفضاً توقع ارتفاع التكلفة لأن انخفاض الخطر له ثمنه . وبالمثل ، إذا كنت مستعداً أن تجازف متحملاً خطراً أكبر ، من المحتمل أنك سوف تحصل على عائدات أفضل .

ماذا نعني بالقيمة الإجمالية ؟

في معظم المفاوضات يوجد موضوع مركزي . يمكن أن يرتبط المبدأ بسعر إيجار مكتب ، تحدى اتحاد العمال ممارسات العمل ، أو التفاوض الداخلي حول من يحصل على أية نسبة من ميزانية التسويق . الحقيقة بأن الكثير من المفاوضات له موضوع مركزي يزودك بفرصة التفاوض بصورة أفضل حوله بتقديمه وتناوله مقابل متغيرات أخرى مرتبطة ، اعتبارات ومضامين ، سوف يحدث كل منها أثراً ما على القيمة الإجمالية .

دراسة حالة

لقطة فيديو You Tube التي تحدد ملامح رجل أعمال على التليفون يتفاوض مع طبيب أسنانه حول خلع إحدى أسنانه توفر مثالاً جيداً يتناول كيف تحصل على أفضل سعر في أي وقت . على مدى المكالمة التليفونية ظل رجل الأعمال يضغط على أن السعر الأرخص هو كل ما يهمه من طبيب الأسنان . يتفاوض المريض على تخفيض السعر بالموافقة أولاً بأنه ليس في حاجة إلى ممرضه مساعدة ، وبعد ذلك أي حقنه بنج ، واستمر في التفاوض حول تخفيض السعر إلى أن وافق طبيب الأسنان حرفياً على انتزاع السِّنة . كان على المريض أن

يعيش تجربة عذاب الألم مقابل السعر الأرخص . حبكة القصة التي تدعو إلى الفكاهة عندما تم الاتفاق على السعر ، حيث يوافق رجل الأعمال على إرسال زوجته للعلاج ذلك المساء.

بالطبع نستطيع جميعاً أن نحصل على سعر جيد ، ولكن شخصاً ما في دائرة عملك ، قد يكون أنت ، يمكن أن يواجه التداعيات المترتبة على تجريد السلعة أو الخدمة من خصائصها .

المساومة الصعبة

يستخدم هذا المصطلح لوصف مفاوضات المكسب / الخسارة ، متضمنة وضع مواقف عدوانية ، تكتيكات صعبة التي تسعى إلى استغلال أي حالات ضعف في وضع الطرف الآخر الذي يكون في مصلحتك قصيرة الأجل.

حاول أن تلغي السعر باعتباره الموضوع الأساسي للخلاف . إنه الموضوع الأكثر شفافية من بين كل الموضوعات ("ما تكسبه أنت أخسره أنا ، وما أكسبه أنا تخسره أنت") وأيضاً الأكثر نزاعاً ، وخاصة عند تناوله منعزلاً . عملياً ، حتى إذا تفاوضت بصورة ابتكارية حول سلسلة من المتغيرات ولكن تركت السعر حتى النهاية ، من المحتمل أنك سوف تتقهقر إلى السـ4اعة – المساومة الصعبة . حيث لا تعرف إلى أين تذهب ، من المحتمل أن يتجمد الموقف في النهاية حول السعر ، كما لو كان السعر الموضوع الوحيد المأخوذ في الاعتبار . لذلك ، قدمه مبكراً وأربطة بالشروط الأخرى . أدخله في المزيج ، وشرطياً . بتقديمه مبكراً تستطيع دائماً الرجوع إليه كجزء من تغيير شروط أخرى أثناء التفاوض .

تأتي القيمة الإجمالية ، ليس فقط من الشروط الأساسية المتفق عليها ، ولكن أيضاً من التأكيد على إذا ما كانت الصفقة تنتج فعلياً القيمة المرجوة عبر فترة حياة الاتفاق .

دراسة حالة

شركة لإنتاج قوالب الطوب الطيني مقرها خارج مدينة برشلونة انخرطت في تفاوض مع سلسلة فندق لتوريد 2000 أصيص مزروعات وأشجار (بارتفاع 1.5 متراً) . كان المشترون يريدون الدخول في عقد تموين وإمداد . كانوا يعرفون أنه ما بين 5-7 في المائة من الأصيصات تتعرض للكسر حول جوانب أحواض السباحة أو الاستجمام كل عام ، وكانت بالطبع مؤمنة ضد الحوادث الناتجة عن النزلاء . ومع ذلك كانوا يرغبون لضمان أنهم يستطيعون إحلال جديد مكان الأصيصات المكسورة خلال أيام من وقوع الأحداث. لم يسبق للشركة الترحيب بفكرة عقود الصيانة من قبل ، ولكن أخيراً بدأت تفهم مزايا مثل هذا الاتفاق. عندما بدأ التفاوض ، كان هناك الكثير من المناقشة حول السعر ، التسليم ، فترة السماح أو المهلة ، حسم حالات الكسر ، شروط السداد ، والمتغيرات العادية الأخرى . كانت المناقشات بين مدير المبيعات Carlos ، ومدير المشتريات في الفندق Rodrigo . بعد الاستعداد وإجراء بعض الحسابات ، وضع Rodrigo اقتراحاً يقوم على المخاطرة أمام Carlos .

" إذا وردتم لنا حالات الإحلال بدون أسعار على مدى الثلاث سنوات القادمة ، مقيدة بنسبة لا تزيد على 10 في المائة من تلك الكمية المشتراة في الأصل ، سوف نلتزم بشراء 2000 أصيص سنوياً على مدى السنوات الثلاث القادمة لتدعيم برنامج افتتاح فندقنا الجديد ."

كان Carlos يعرف أن تكلفة تصنيع الأصيصات 40 في المائة من ذلك السعر الذي تباع به بالفعل . لقد كان يعمل على أساس إجمالي هامش ربح 60 في المائة ، لذلك كانت التكلفة الفعلية المحتملة لقبول العرض 4 في المائة مقابل أنه سوف يتسلم اتفاقاً طويل الأجل لتوريد أصيصات نمطية ، تزيد قيمتها بصورة لافتة عن الحد للخطر 4 في المائة . ثم اتجهوا بعد ذلك إلى مناقشة 12 متغيراً إضافياً قبل الاتفاق النهائي . لقد كان التبادل الأولى

للخطر الذي خلق قوة الدفع إلى الاتفاق الذي جمع بين الطرفين . ما أشعرهم بأنهم يطبقون منهج المكسب للجميع منذ البداية شجعهم على العمل لإنتاج اتفاق قوى ومستدام.

كان يمكنهم أن يدخلوا في دوامة المماحكة حول السعر ، مع مواجهة تداعيات مستويات سوء الخدمة ونفاد المخزون من الأصيصات عندما يحتاجون إلى إعادة تزويد وإحلال ، ولكن كان كلا الطرفين مستعداً للترحيب بالصورة الأكبر التي تقوم على المشاركة التي حسنت فرصة القيمة الإجمالية .

حيث تكون معتمداً على دافع الطرف الآخر لتسليم على مدى حياة الاتفاق ، للأداء أو التطابق ، وفي حالة أن أداءهم بدأ يترنح نحو الهبوط ، فإنك أو دائرة عملك سوف تتعرض إلى مضامين مثل هذه الهزات . لذلك يحتاج جزء من دراستك إلى التركيز على وقت الفترة المعروفة بأنها مواصلة القيام بالمتابعة منذ البداية إلى أن يتم الانتهاء منه . يعني هذا طرح الأسئلة :

" ماذا لو لم يكونوا قادرين على الوفاء بالتزاماتهم ؟ كيف تستطيع أن نضمن مناقشاتنا بنوداً أو متغيرات التي تدرك وتتناول هذا الخطر كجزء من الاتفاق النهائي ؟"

ليس فقط يجب أن تشرع شروطك في حماية وتأكيد تعويض ملائم في حالة قصور التطابق أو الأداء ، ولكن شروطك يجب أيضاً أن تضمن أن التداعيات بالنسبة لدائرة عملك تم مخاطبتها وتعويضها ، بما يلغي الحاجة إلى مفاوضات إضافية .

المتغيرات الأساسية الستة

في معظم المفاوضات توجد ستة متغيرات أساسية تتجه إلى تحديد الملامح ، والتي يمكن استخدامها لتوسيع مجال الاتفاق . يساعد هذا على تناول كل الموضوعات التي من المحتمل أن تؤثر على القيمة الإجمالية للاتفاقات . عندما يتم تحديدها ، حينئذ تستطيع أن تأخذ في اعتبارك تداعيات الأداء حول كل من هذه المتغيرات . أثناء تخطيطك يزودك هذا أيضاً بفرصة لتقديم سلسلة من الشروط ذات الصلة بكل متغير . تطبيق هذه المتغيرات الستة عبر أي نوع من الصفقات ابتداء من دوائر الأعمال وحتى السياسات .

1- السعر ، الأتعاب ، أو هامش الربح (كم المبلغ الذي سوف يدفع).
2- الحجم (كم العدد ، كم الكمية ، أو ما هية الأنواع).
3- التسليم (متى ، أين ، وأوقات الاستجابة).
4- فترة العقد (متى سوف يبدأ ، ما طول فترة سريان مفعوله ، تحت أي شروط سوف ينتهي أو يمكن أن ينتهي ، متى سوف يراجع إلخ).
5- شروط السداد (متى ، كيف ، نوع العملة إلخ) .
6- المواصفات (ماذا سوف تتضمنه السلعة ، الخدمة أو الاتفاق ، الجودة ، أو كيف سوف يتم تدعيمها .

1- السعر ، الأتعاب ، أو هامش الربح

تستطيع أيضاً أن تبنى اتفاقات والتي تحدد ملامح هياكل التسعير المختلفة . يمكن ربط هذه بموضوعات مثل :

- الغرض الذي من أجله تستخدم السلعة أو الخدمة ؛
- جغرافياً (التسعير حسب المناطق لكي يستخدم وبواسطة من) ؛
- الولاء للعلاقة .

يمكن ربطها مباشرة المتغيرات الخمسة الأساسية الأخرى .

عندما تتفاوض حول السعر دون ربطه بمتغيرات أخرى ، الشـفافية تتضـمن " ما أكسبه أنا تخسره أنت ، وما تكسبه أنت أخسره أنا " سوف تترجم عادة إلى مساومة شـديدة حـول مواضـع كـل طـرف . لـذلك حـاول عنـدما يكـون ممكنـاً ربـط السـعر بموضوعات أخرى.

2- الحجم

توجد حالات قليلة لا تظهـر فيهـا ملامـح الحجـم في المفاوضـات وفي معظـم الحـالات توجد علاقة مباشرة بين السعر والحجم ، ما لم تشتري كحدث واحد أو بنـداً محسوسـاً ومحدداً . يوجد مبدأ اقتصاديات الحجم من أجـل ذلـك ، لهـذا نجـد أن بعـض دوائـر الأعمال سوف تعكس مثـل هـذه العلاقـة عـلى جـداول تعريفـة خصـوماتها المعلنـة . كامتداد لقائمة السعر ، تصمم هذه أيضاً في محاولة للهيمنة على المزيد من التفاوض . عتبات الحجم يمكن أحياناً أن ترتبط بخصومات الحجم (الخصم الـذي تحصـل عليـه على كل الطلبية ، ولكن فقط عنـدما تحقـق الطلبيـة حجـماً معينـاً) أو يمكـن أن يـوفر مستويات خصم متزايدة ، استناداً إلى مستويات الحجم لتدعيم الولاء وطلبات الحجم .

3- التسليم

يشير التسليم إلى أين ، متى وكيف ، التي لا ترتبط فقط بالمنتج المـادي الـذي يسـلم ، ولكن ممكن أيضاً أن يرتبط بالخدمات لتوفيرها أو إتمامها داخل جداول زمنيـة متفـق عليها .

حيث يكون هناك شرطاً بأن يتم التسليم في نهاية الشهر عـلى سـبيل المثـال ، يمكن تقديم المزيد من المتغيرات والتي تهدف إلى وضع شروط تحـدد العواقـب التـي سوف يواجهها الطرف الآخر إذا لم يتم الوفاء بالتزامات التسليم . يمكن أن هـذا شـكل الشرط الجزائي أو أشكال أخرى من التعويض ذات صلة بالحماية ضد المضامين في حالة عدم تلبية الالتزامات .

يستخدم هذا المنهج في صناعة الإنشاءات على إتمام الأعمال حيث يكون على المقاولين الانتهاء خلال خطوط زمنية محددة لكي تتاح الفرصة بأن يبدأ الآخرون أعمالهم ذات الصلة . إذا لم يفعلوا توجد مضامين مالية لكل من المتعاقدين الأساسيين والمتعاقدين من الباطن الآخرين . لذلك يتم التفاوض حول الخطر والتداعيات التي تدون في الاتفاق لكي تحدد المسئولية والمضامين حول الجداول الزمنية الملتزمة بها المتعاقد من الباطن . إنهم في المقابل قد يختارون أن يتفاوضوا حول البنود التي تتناول الخطر المشترك ، الاعتراف بالظروف التي خارج سيطرتهم مثل الطقس .

" إذا استمر المطر لأكثر من 50 في المائة من الأيام التي علينا إتمام المهمة خلالها . سوف يسمح لنا بإضافة عشرة أيام للانتهاء من موضوع الاتفاق دون جزاءات . "

4- فترة العقد

فكر في المدة الزمنية للعقد . البداية ، التوقف الكامل ، التوقف المؤقت ، الإلغاء ، شروط إعادة التشغيل ، كل منها يلحق بها ظروف مختلفة ، ويمكنك أن تبدأ في تخيل كم عدد المتغيرات التي يمكن تناولها عندما تفكر في فترة العقد. بالنسبة لأولئك الذين ينخرطون في عقود الإيجار هذا واحد من المتغيرات الأكثر قيمة بمعنى أن تجذب عقد إيجار لمدة خمس سنوات بدلاً من سنة واحدة، والذي يضيف إليك المزيد من الأمن ، والمزيد من التأكد .

حتى إذا كان عقداً متدحرجاً (متواصل) سوف تظل هناك ظروف يمكن أن تمارس على أساسها قاعدة تعاقدية. يصمم متغير آخر لحماية التزامات فترة العقد ، حيث تشترط عندما يمكن لأحد الأطراف أن ينهي العقد بسبب أو بدون سبب أو تداعيات ذلك ، وأيضاً تحديد متى يكون متاحاً خيار تجديد العقد.

5- شروط السداد

توجد طرق عديدة لترتيب شروط السداد والتي تعكس مخاطر تلك الأطراف المشـاركة ، الالتزام لرؤية العمل من البداية وحتى النهاية ، أو ببساطة زيادة قيمة الصفقة . إنه يمكن تجزئتها لكي تتضمن :

- متى وكيف سوف يتم السداد ؛
- الإيداعات المقدمة ؛
- التسديدات على مراحل ؛
- حتى الظروف حيث يمكن قبول السداد المتأخر ؛
- جزاءات السداد المتأخر .

الاقتراحات التي تتضمن شروط السداد يمكن إطلاقها استناداً إلى الأداء، يمكـن أن تحجز على الحساب ، الدفع بـأثر رجعـي ، قابـل لإمكانيـة التمويـل ، أو مـع عـدد محدد من الأيام كائتمان .

أحياناً تكـون شروط السـداد انعكاسـاً لمتطلبـات التـدفق النقـدي ، المخـاطر المقترنـة باسـتحقاق الائـتمان أو تـاريخ الطـرف الآخـر أو ببسـاطة تعكـس الشروط المعيارية للطرف المهيمن في التفاوض .

أي ما كانت هذه الملامح ، فإن شروط السداد لها مضامين مالية لكلا الطرفين وسوف ينظر إليها باعتبارها متغير أساسي .

6- المواصفات

ترتبط المواصفات بأي شيء تقريباً يؤثر على جودة السلعة أو الخدمة التي تقـدم . كتصوير بسيط مواصفات مواد القمـيص أو الجلبـاب ، بالإضـافة إلى التصـميم ، يمكن أن يرتبط بالحجم ، النسيج ، نوع الغسيل ، الزراير ، السوست ، الخطـوط ، التشطيب ، التقديم ، والتعبئة ، وكل من هذه سوف يكون له خيـارات متعـددة لكل منها تأثير على كل تكلفة وقيمة المنتج النهائي . تخيـل عـدد المتغـيرات التـي تحتوى عليها عملية شراء طائرة مـن إحـدى الشركـات المنتجـة الرئيسـة في هـذه

الصناعة مع آلاف المواصفات حرفياً التي تؤثر جميعها على إجمالي المخرج في صورة اتفاق . التعقيد الذي تتميز به السلعة أو الخدمة ، الجهة التي تشتري منها ، ترتيبات التمويل ، والعلاقات القائمة سوف يكون لها جميعها بعض التأثير على مستوى التفاصيل ، وعدد المتغيرات ذات الصلة بالمواصفات.

تناول المتغيرات

عندما يكون التركيز والضغط على السعر ، توجد ميول لدى المفاوضين لإعادة التفاوض حول متغيرات أخرى كجزء من تعويض أية مضامين حول حركة السعر. عادة يتضمن هذا تقديم المتغيرات الأخرى كجزء من تعويض أو تعديل عنصر السعر . مع ضمان أن تبقى المتغيرات الأساسية الخمسة الأخرى مرتبطة بأية تغييرات ، يستطيع المفاوض كامل المهارة المحافظة على القيمة الإجمالية الواردة في العرض ، على الرغم من ضغوط السعر . بعبارة أخرى ، هذا عن تحريك الخدمة هنا وهناك لتحقيق الحماية أو تنمية القيمة الإجمالية . كل شيء شرطي – والذي يسمح لك أن تحمي القيمة – ومن ثم إذا احتاج أحد المتغيرات إلى تخفيضه ، يجب أن تتحرك المتغيرات الأخرى لتعويض المضامين .

دراسة حالة

كانت إحدى شركات التسويق Zen تتفاوض للتعاقد مع أحد عملائها. كان العقد يتضمن تطوير الأفكار الابتكارية ، تنفيذ محتوى موقع web ، وإنتاج مواد مرتبطة بالطباعة . طبقاً للمعايير الأساسية لشركة Zen ، كانت شروطها تتضمن الاحتفاظ بكل الحقوق التي تتناول المواد المبتكرة . بعبارة أخرى ، كان حق التأليف والنشر يظل ملكاً لشركة Zen ، بصرف النظر عن أية شروط أخرى يتفق عليها . كان هذا على الرغم من أن الطرف الآخر (أحد العملاء) يدفع مقابل ابتكار المحتوى الأصلي . في نفس الوقت ، تنص "الشروط المعيارية"

للعميل بأن شركته سوف تمتلك كل حقوق التأليف والنشر على كل المواد التي تبتكر لصالح الشركة المتعاقدة .

تضمن التفاوض الذي جاء بعد ذلك تجزئة وتصنيف أنواع العمل المختلفة الداخلة في العقد . كان الكثير من المحتوى محدداً إلى العميل والمصدر الأصلي ، وبعض العمل كان في الأساس برامج Software ، وكان من الممكن احتمال استخدامها لعملاء آخرين ، بما يزود Zen بحلول منخفضة التكاليف لعملائها الآخرين باستخدام محتوى فيديو وسائل الإعلام المتعددة عبر مواقعها على شبكة الانترنت websites . في النهاية اتفق الطرفان على المجالات التي سوف يمتلكها أحد الأطراف ، وتلك التي سوف يمتلكها الطرف الآخر . إذا تشبث كلا الطرفين لحماية " شروطهم المعيارية " ، من المحتمل أن اتفاقهما سوف يصل إلى طريق مسدود . ومع ذلك ، بدلاً من التشبث بالرأي ، كان كلاهما مستعداً للتجزئة ، وإعادة التعبئة حول موضوع حقوق التأليف والنشر . الاعتمادية والدافع الذي وجد بين الشركتين للبحث عن حل سرع المرونة التي كانت كافية لمساعدتهما على الوصول إلى حل عملي.

يوفر المثال الثاني تصوراً لكيفية نجاح مدير أحد المطاعم من إزالة تأثير أية زيادات سعرية بالنسبة للعامين القادمين من خلال الحسم المسبق وبعض الابتكار.

دراسة حالة

انخرط أحد المطاعم في مراجعة قائمة بند الأسماك لديه ، وقرر أن يدعو اثنين من الموردين لمناقشة الشروط . يوفر المورد المفضل تشكيلة من أربعة أنواع من السمك على مدى السنوات الست الماضية ، وقد رفض منذ فترة أن يتزحزح عن زيادة السعر السنوية المقدرة 5 في المائة . قد لجأ صاحب المطعم بحثاً عن أفضل حل بديل (BATNA) إلى مورد آخر ، والذي استطاع أن يوفر تشكيلة من الأنواع والاختيار على نفس المستوى من الجودة . كان هذا البديل أفضل ربحياً في شروط السعر ، ولكنه لم يكن مقنعاً تماماً حول " سياسة الإيرادات " التي كانت دائماً مقبولة مع المورد القائم .

لخص صاحب المطعم مع مورده القائم مرة أخرى :

" ومن ثم ، أنت سعيد مع عقد التوريد ، ولكنك تفضل عقداً أكثر طولاً زمنياً ، والفرصة للتوسع في تشكيلة أنواع السمك لتضمن أنواعاً أكثر تميزاً في الأسعار."

ثم واصل حديثه : " إذا احتفظت بأسعار السنة الماضية على مدى فترة العقد سوف أضيف على القائمة الأنواع التي ذكرتها من الأسماك ذات الأسعار المتميزة ، وأمدد التزامنا إلى صفقة مدتها سنتين . "

رفض مدير المبيعات العرض سريعاً ، ذاكراً أن اتفاق زيادة السعر القائم " غير قابل للتفاوض . كان المطعم يشتري 500 طن في العام ، لذلك أخذ مدير المطعم اتجاهاً مختلفاً .

" إذا زوتني بكمية 20 طناً من النوع ذي السعر المتميز على أساس تكميلي للمساعدة على تدشين السلعة أو الصنف الجديد ، سوف أوافق على زيادة السعر."

أبدى مدير المبيعات اهتماماً ، حيث الكمية المطلوبة تعتبر متاحة ، كما أنه يحصل على حوافز مجزية لحصوله على تعاقدات لهذا النوع من الأسماك مرتفع السعر ، وكان رده :

" سوف أورد الكمية المطلوبة على أن تكون جزءاً من عقد مسبق كميته 100 طن على مدى سنتين . "

مرة أخرى يعدل مدير المطعم عرضه في محاولة أخيرة لا نجاح الصفقة :

" في حالة وصول الأحجام إلى أكثر من 500 طن هذا العام ، سوف لا تكون هناك زيادة في أسعار العام التالي . "

كان هذا كافياً لحسم الصفقة ، وعلى شروط تتضمن حوافز تعطي مقدماً ومخزون خاضع لإدارة أفضل وتأكيد حول التسعير في المستقبل .

معرفة ماهية المتغيرات التي عليك تناولها

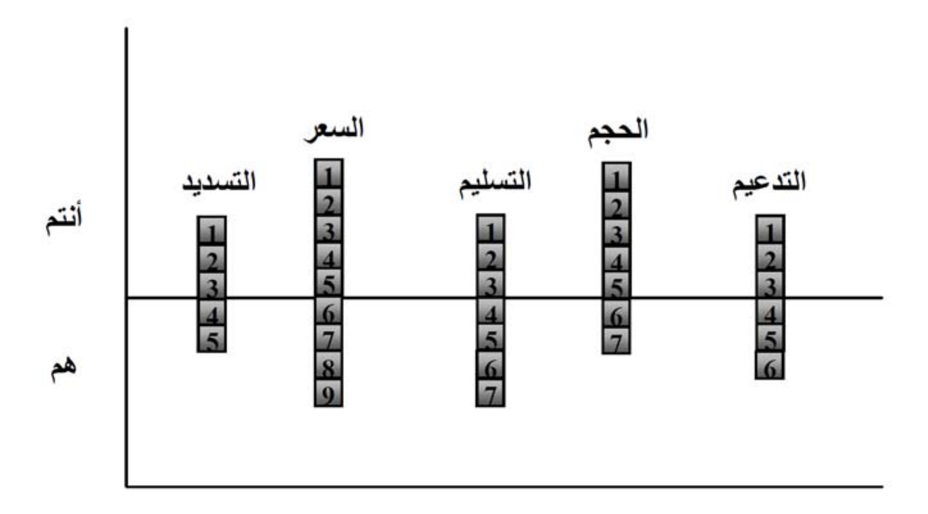
يتكون التخطيط والإعداد من بذل الجهود والاستثمار في الوقت الذي يذهب إلى خلق شيء ما ذي قيمة من المكونات ، التي ، عندما توضع معاً ، تؤدي إلى قيمة أكبر من إجمالي مجموع أجزاء المكونات . ما هي الأشياء المشتركة بصفة عامة في صناعة الطائرات والعمل الفني ؟ كلاهما في حاجة إلى التخطيط ، الإعداد والتصميم .

ومع ذلك ، أكثر سهولة أن تتخيل الحاجة إلى خطة عند إنشاء شيء ما له شكل مادي محسوس ، مقارنة بالتخطيط ببساطة لبناء اتفاق . تستطيع بسهولة أكبر تصور التخطيط والتصميم اللازمين عند تصنيع طائرة جديدة ، مع الأهمية البالغة والحساسة جداً لتجمع مكوناتها معاً إذا لم نذكر الطيران في المقام الأول . الإبداع الابتكاري الذي يستخدمه الفنان ، بداية مع قطعة قماش بيضاء وخالية من أي تدخل فني ، ومع كل العمل المطلوب أداؤه في ذهن الفنان مسبقاً وما يتطلبه من مرونة عالية . في كلتا الحالتين ، تلعب الاختيارات والعقلية الابتكارية دوراً محورياً لضمان مخرج ناجح ، وأيضاً الضرورة لتوظيف بعض الأفكار التخيلية .

كمفاوض ، يبدأ التخطيط مع تناول المتغيرات ذات الصلة ، وربط البنود المقترنة بها معاً بتلك الطريقة التي يمكن أن تحقق قيمة متزايدة . الهيكل والتصميم متشابهان في كثير من الطرق عبر نظم وأدبيات الموضوع ، ومع ذلك ، بسبب ضغوط الوقت في التفاوض ، التداعيات والمعضلات المحتملة ، فإن نظام التخطيط يمكن أن يتسرب من أيدينا بسهولة ، بما يؤدي إلى عدم الأخذ في الاعتبار بعض الأفكار والإمكانيات ، والصفقات البعيدة عن النموذجية أو الأسوأ ، لا تزال بعيدة عن إمكانية رؤية النور . أثناء مرحلة التخطيط ، تحديد المجال ، وإقتناص الفرصة لخلق قيمة تنطلق مع فهم الخيارات ، وتجميع الأجزاء أو المتغيرات المكونة معاً ، والتي سوف تجعل الصفقة ليس فقط ممكنة ولكنها أكثر قيمة .

شكل 9-1

متغيرات الأخذ والعطاء



بصفتك مفاوض مبتكر تستطيع أن تحدد الطرق التي يمكن توظيفها لتكوين علاقات تعاونية داخل الصفقة ، وداخل التعاملات المشتركة ، بداية من طريق فهم الصفقة على نطاق واسع من منظور الطرف الآخر . عملية الاجتماعات الاستكشافية لتحديد مدى جودة إعدادك وأي افتراضات هي إحدى

طرق بناء فهم أفضل حول كيفية تجميع مكونات الصفقة معاً . يمكـن أن يكـون هـذا على المستوى متناهي الكبر حيث تشـتري إحـدى دوائـر الأعـمال دائـرة أعـمال أخـرى للفائدة الناتجة عن الوفر في التكـاليف ، أو البنـاء عـلى فـرص إمكانيـات السـوق . أو يمكن أن تكون على مستوى متناهي الصغر ، حيث في كل مرة تتناول التعامل في بنـود متخفضة التكاليف ، عالية القيمـة ، ومـن ثـم تخفـض تكاليفـك ، تحقـق كفـاءات أو تحسن بنودك بصورة عملية .

تحريك مقترحات أو متغيرات شرطية هنا وهناك ، تغيير من يتحمل مسئولية مـاذا ، تحويـل طلقـات الأداء ، عتبـات الخصـم ، ظـروف الأداء ، وشروط العقـد في مفاوضاتك ، مـن الأمـور الجوهريـة حـول إنشـاء النقطـة التـي سـوف يلتقـي عنـدها الطرفان للاتفاق . في نفس الوقت أنها تتناول كيـف يمكنـك خلـق المزيـد مـن القيمـة كنتيجة مترتبة على كيفية تجميع مكونات الصفقة معاً . مـع زيـادة مـا يحتـوى عليـه منهجك من دراسة وهيكلة لهذه المتغيرات ، يزداد احتمال وصولك إلى تفـاوض يحقـق اتفاقاً أكثر ملاءمة .

إلحاق شرارات الانطلاق بالمتغيرات

يمكن استخدام معظم المتغيرات عـلى مقيـاس متـدرج . عـلى سـبيل المثـال ، إذا كنـت تناقش الحجم ، يمكن أن تكون الطلبية من وحدة (1) إلى (1) تريليون وحدة ، والـذي سوف يؤثر بالطبع على المتغيرات الأخرى .

ومع ذلك ، يمكـن ربـط الحجـم بمطلـق الشرارة التـي تحـرك البنـود الأخـرى الخاضعة للاتفاق . على سبيل المثال ، عنـدما تطلـب 1000 يبـدأ الخصـم 5 في المائـة ، وإذا كنت قادراً عـلى أن يصـل حجـم طلبتـك إلى 10,000 في أي شـهر معطـي يصـبح التسليم مجاناً ، أو من خلال الاتفاق على إجمالي الطلبية الآن ، سوف نسمح لـك بـأن تسحب من الرصيد كيف تشاء على مدى الشهور الستة التالية . كـل شرط عبـارة عـن زناد لإطلاق شرارة إذا تمت تلبيته يوفر الميزة أو الفائدة المقابلة.

يمكن تطبيق آليات إطلاق الشرارة على أي متغير يعمل على تحفيز سلوكيات الطرف الآخر ، وفي نفس الوقت يحمي مصالحك . يمكن أن يلحق ببعض المتغيرات آلية إطلاق الشرارة لكل متغير على حدة والذي يرتبط بأداء معين ، فيما وراءه أو ملازماً له تتم تلبية شرط آخر . على سبيل المثال ، الخصم الذي يبدأ بعد تسلم الطلب الأول لعدد 200 وحدة . يمثل مثل هذا الطلب إطلاق شرارة الخصم الذي يصبح قابلاً للتطبيق . يمكن عرض شروط السداد بعد وصول إيصال بقيمة 20 في المائة من الوديعة المتفق عليها . وصول إيصال بقيمة الوديعة كاملة يفجر شرارة شروط السداد لتكون قابلة للتطبيق . ترتبط البنود بعتبة الأداء (طلب 200 وحدة) ، حيث تصبح الالتزامات الإضافية بعد ذلك قابلة للتطبيق .

بمجرد أن تكون قد بدأت تفاوضك ، تستطيع التعامل مع متغيرات الأخذ والعطاء تدريجياً ، استخدام آليات إطلاق شرارة المتغيرات كاملة وأجري مواءمة مع عتبات إطلاق الزناد (مستويات الأداء) استناداً إلى ما تريد تحقيقه . مع أي متغير تستطيع أن :

تكتيك " Salami"

يتفاوض مع كل متغير شريحة بشريحة ، وكل مرة يلحق به فائدة في المقابل.

- تعدله ؛
- تربطه كحلقة وصل ؛
- تضع آلية إطلاق شرارته ؛
- أو تحركه قليلاً قليلاً .

هذا مشهور بأنه تكتيك " Salami"[*]. كمثال على الأخذ والعطاء تدريجياً عند تناول المتغير ، يمكنك ربط الاستجابة المضمونة والأسرع على الخدمة المقدمة والمشروطة بتقصير فترة السداد من 45 يوماً إلى 40 يوماً . إنك قد تتناول الالتزام بتوقيتات التسليم المرنة بالنسبة لقطع الغيار في مقابل التحرك الإضافي

---

[*] Salami نوع من السجق ، والمقصود هنا تجزئة الموضوع أو التدرج في تناوله.

في شروط السداد إلى 36 يوماً . ربما تكون لديك المعرفة بـأنهم متحمسـون حقيقـة إلى الوصول إلى 30 يوماً للسداد الذي يتفق عليه ، والذي يعتبر " رمزاً " لنجاحهم " . لذلك راجع نفسك ، وفي النهاية قـدم لهـم شرط الثلاثـين يومـاً في مقابـل تقصـير فـترة إنهـاء الاتفاقات . في كل مرة تجذب فيها المزيد مـن القيمـة (أو القليـل مـن الخطـر نتيجـة دراستك وحساباتك) بدلاً من شروط السداد 15 يومـاً التـي توقعـت التحـرك إليهـا في المقام الأول . في ذلك الوقت ، تكون قد حسبت أنه عـلى الـرغم مـن أن 15 يومـاً قـد تكلفك ما يعادل 5 في المائة من قيمة الصفقة، فإن التنازلات التـي حصـلت عليهـا قـد جذبت ما يساوي 1.1 في المائة زيادة في القيمة .

الخطر كعامل قابل للتفاوض

يؤدي معدل التغير في دوائر الأعمال إلى عدم التأكد ، بمعني أنه حتى مع وجود علاقـة مشـاركة تقـوم عـلى اسـتراتيجية التضـامن ، كيـف تضـمن بصـورة معقولـة أن تبقـى متضامناً حيث تواصل شركات كل منكما إعادة تقييم استراتيجيتها باستمرار ؟

بعبارة أخرى ، عندما تدرس المستقبل ، والعقد الذي أنت على وشك توقيعه ، لا تفترض أبداً وجود حالة ثابتة . سوف تتغير الأشياء بمضى الوقت دائمـاً . يتغـير فعليـاً الأداء ، الاعتمادية ، السوق ، والمسـتهلك عـادة ، ويجـب أن تتحـدى افتراضـاتك حـول مدى ربحية الصفقة الآن ، في المستقبل ، أو في الماضي .

إنها هذه الموضوعات نفسها التي يدفعها التغيـير الـذي تحتـاج إلى أخـذه في الاعتبار كعامل محوري في تخطيطـك ، واتجاهـك نحـو تنـاول هـذه الأخطـار ، حيـث يمكـن لهـذه الموضـوعات أن تـوفر غالبـاً وسـائل جـذب المزيـد مـن القيمـة والمزيـد

من الاتفاقيات شديدة الأحكام . مفهوم الحصول على سعر عظيم ، ولكن صفقة سيئة ، يأتي من اتفاق حيث السعر جيد ولكن الشروط أو التعرض الذي قد قبلته يعتبر فضفاضاً ومفتوحاً على مصراعية ، وذلك كان يتطلب من الطرف الآخر الذي وفر لك السعر الأفضل أن يزودك بالأمن والأمان للصفقة ككل .

القيمة بالنسبة لك في الضمان الذي يحميك من التغيير ، قيمة المحاسبة والمسئولية غالباً ليست نفس الشيء حيث تكلفة قبولهما .

بطريقة مماثلة ، سعر أو قيمة تذكرة الطيران المرنة ، سوف تعني أشياء مختلفة بالنسبة لك وشركة الطيران في التعامل ؛ على سبيل المثال ، إمكانية أن تكون قادراً على التحول والتغيير يمكن أن توفر قيمة ضخمة لك . تخيل أنك تواجه صعوبة في العودة إلى المنزل من اجتماع تجاري متأخراً في مساء الجمعة بعد إلغاء الطيران . ومع ذلك إجمالي التكلفة بالنسبة لشركة الطيران التي توفر الخدمة المرنة في كثير من الحالات تكلفة لا تذكر .

لذلك ، كم هو حجم الحماية ضد التغيير ، أو تكلفة عدم الملاءمة التي تلي التغيير كم تساوي بالنسبة لك ؟ مرة أخرى ، يتوقف هذا على ظروفك .

يفهم المفاوضون المبتكرون كيفية استخدام الملاءمة ، المرونة ، والاختيار لبناء ربما مستويات أعظم من " القيمة الإجمالية " في اتفاقياتهم من داخل رءوس الطرف الآخر .

حيث يكون من الصعب التقدير أو الاتفاق على الخطر ، يلعب التأمين دوراً أيضاً كمتغير في التفاوض . عندما تؤمن نفسك أو الطرف الآخر ضد أخطار معينة ، أو الإصرار على أنهم استبعدوا السياسات التي تحمي ضد الأخطار ، فإنك تستطيع أن تتغلب على أوجه عدم التأكد الأكثر تحدياً .

قد لا تفكر مرتين حول تأمين محتوياتك الخاصة في منزلك بسبب الأخطار المعروفة ، أو تأمين منزلك من الإضرار التي يمكن تلحق به حيث بالنسبة للكثيرين أنه أعظم أصولهم . على نفس المستوى ، يؤمن الكثير من الناس على صحتهم ، سياراتهم (لأن القانون يتطلب ذلك) ، وحتى غسالاتهم

الأوتوماتيكية ، فقط في حالـة توقفهـا عـن العمـل . التـأمين ضـد الممكـن ، وفي بعـض الحالات المحتملة عبـارة عـن متغـير إضـافي الـذي يمكـن اسـتخدماه لحسـاب وتقـدير الأخطار . تستخدم عملية التفكير نفسها كجزء من تفكير المتفاوض حيث يحـدد مثـل هؤلاء طرق الاتفاق على الشروط ، بينما يعملون على توازن الأخطار المتضمنة .

" في حالة اخفاقك عن تلبية الجدول الزمني للتسـديدات ، نحـتفظ بحقنـا في المطالبة بالمخزون ، أو سوف نؤمن عليك ضد عدم السداد ." سوف يبني قسط التأمين على هيكل التسعير الشامل . أي طريقة تخفـف بهـا الخطـر المتفـق عليـه كجـزء مـن التفاوض يستند إلى مستوى الخطر الذي تراه قائماً .

حماية القيمة

يتضمن هذا حماية القيمة التي تعتقد أنك أنشأتها في اتفاقك . ماذا لو لم يتم الالتـزام بالتسليم ، المواصفات أو شروط السداد ؟ ما هي المضامين بالنسبة لك ، وكيف تعمـل على حمايتها داخل الشروط المتفـق عليهـا ؟ التفـاوض حـول الخطـر يتضـمن بدايـة ، تحديد الأخطار التي يمكن أن يمنع تسليم مـا تـم الاتفـاق عـلى توصـيله ، وضـمان أن شروط الاتفاق تعكس تلك الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها كلا الطرفين .

بنفس الطريقة التي ترى أن هناك مصلحة في العناية بالقائم على خدمتك في أحـد المطاعم (مع افتراض أنك لا تريـد أن يـتم التلاعـب في وجبتـك!)، فإنـك تريـد أن تشـعر أن شريكك في العمل محفز إلى أقصى حد ممكن حول نفس الأشياء التـي تشـعر نحوهـا أنـت بنفس الاهتمام . تأتي الأخطار في أشكال كثيرة ، وغالباً يتم تجاهلهـا ، حيـث أنهـا لا تعكـس بالضرورة في الحال كشوف الأرباح والخسائر . تجاهل الخطر أثناء الكوارث التي تتعرض لهـا . لا يـزال مـن الأفضـل تناولهـا بصـورة ابتكاريـة مـع كـل مـن المتغـيرات الأوليـة . تعـالج

شركات التأمين الخطر باعتباره موضوعاً محسوساً ومحدداً ، وهذا ما يجب أن يفعله أولئك الذين يشترون أو يبيعون سلعاً أو خدمات محسوسة .

المحاسبة

عندما يتم تحديد الأخطار ، تستطيع أن تركز على من الذي سوف يتحمل ، يؤمن ، يلطف ، ضد أو يقبل المسئولية بالنسبة للأخطار . تتضمن خطوتك التالية البناء داخل اقتراحك الأساس الذي عليه تعالج الأخطار أو يتم التعويض عنها . أحد التحديات أو الفرص – استناداً إلى كيف تراها – يأتي من فهم اتجاه كلا الطرفين نحو الخطر . إذا كانت لك في الماضي تجربة سيئة بصفة خاصة ، وأن تكلفة معالجتها لا يزال يتردد صداها ، اتجاهك نحو الحماية ضدها ، والقيمة التي تربطها مع هذه المعالجة أو التغطية ، قد تكون أكبر من مضامين التكلفة بالنسبة للطرف الآخر الذي كان وراء تلك التجربة.

الضمانات التي يقدمها تاجر السيارات الأساسي عند شراء سيارة مستعملة ، سوف يكون لها بعض القيمة ، والتي من أجلها نقبل بأنه سوف تكون هناك ميزة أو علاوة مادية مبنية داخل السعر ، مقارنة بالشراء مباشرة من شخص – إلى – شخص . كثيرون سوف يعتبرون هذه العلاوة سعراً يستحق الدفع. أنهم يشترون التخلص من الخطر ، يشترون الثقة ، بمعنى أن ما يدفعونه يتمثل في الحد الأقصى للسعر بما في ذلك متابعة أية موضوعات ذات صلة بسلامة وأمان السيارة على مدى فترة الضمان . إنهم يشترون التأكيد ، وعلى ذلك هم مستعدون لأن يدفعوا . غالباً تختلف الطريقة التي يفسر بها كل طرف مستوى الخطر أو حتى شدته ، استناداً إلى ظروفهم الذاتية ، وإلى أولئك الأشخاص المنخرطين في اتخاذ القرار نيابة عنهم .

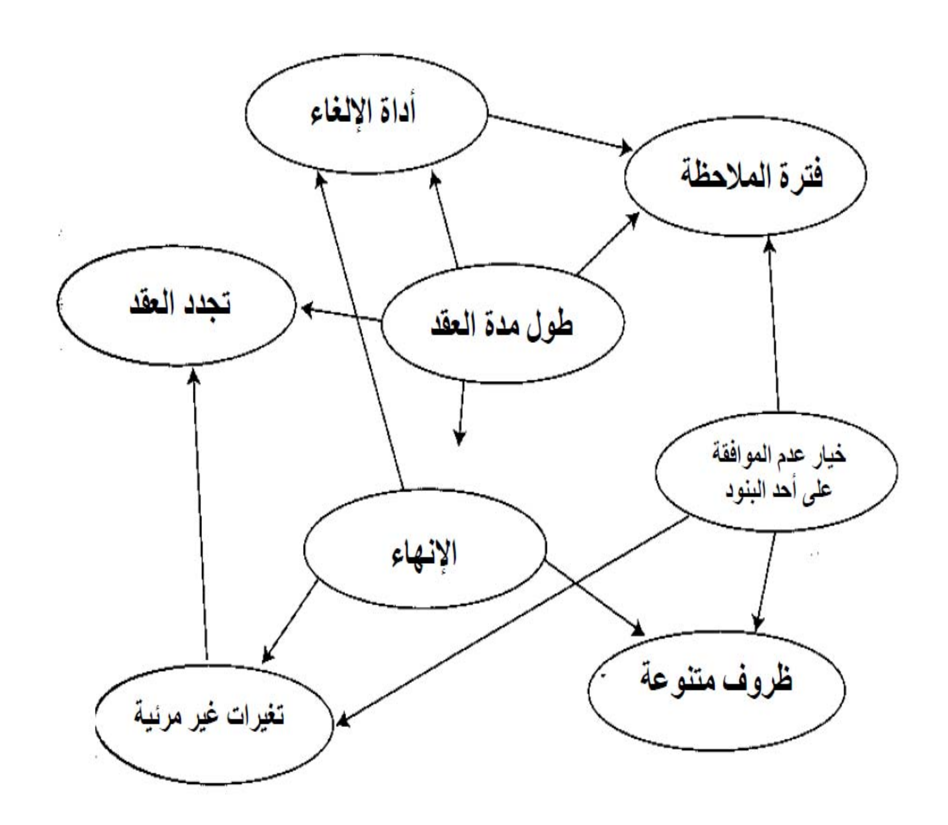
يختلف الخطر باختلاف الأفراد

بنفس الطريقة التي يحدد بها العرض والطلب ، والوقت والظروف توازن القوة في المفاوضات ، فإن الخطر والمكافأة يزودنا بأساس وزن فرص الاستثمار . لدى الصناعات المختلفة أدوات مختلفة لتقييم الخطر ووضع علاوة لتغطيته أو التأمين ضده . في بعض الحالات حيث تكون الصفقة ذات أهمية استراتيجية ربما يكونون على استعداد لقبول درجة معينة من عدم التأكد . التعامل مع عدم التأكد على مدى فترة زمنية طويلة قد يمثل رهاناً جيداً ، إذا أخذنا في الاعتبار أن القيمة المحتملة في خطر . الخطر كمتغير ليس سيئاً أو يجب تفاديه ، إنه فقط يحتاج إلى أن يتم إدراكه ، فهمه ، وإدارته . إذا كنت شركة ذات ملكية خاصة ، تشتري من دوائر الأعمال ، تتفاوض للتنقيب عن الحقوق أو تشتري شرائح كمبيوتر من كوريا ، فإن ملامح الخطر سوف تجد طريقها إلى اعتباراتك والبنود التي يتفق عليها .

في ميدان التقاضي ، على سبيل المثال ، كيف تحدد تكلفة أو قيمة أو فائدة تفاوض حول تسوية خارج المحكمة . كيف ترى شركة علاقات عامة PR مضامين الخطر المقترنة بالتعرض السيء الذي تجريه PR ، ودرجة التأثير التي يمكن أن يحدثه هذا على سمعتها مقابل التكلفة القانونية التي يتطلبها دفاع المرء عن سمعته ؟ من المحتمل أن الوقت يكون متأخراً جداً للتأمين ضد مثل هذه الأخطار ، لذلك تحتاج إلى أن تبقى موضوعياً إلى أقصى حد ممكن ، ضع نقاط تحولك ، وأدخل إلى رأس الطرف الآخر . سوف تكون كل حالة متفردة ، ويمكن فقط تقييمها بواسطة أولئك الذين يواجهونا التداعيات .

شكل 9-2

تصور الخطر في علاقته بطول مدة العقد



دراسة حالة

تصور أنك مدير مشتريات منخرطاً في شراء زي خاص يبرز أحدث ملامح موضة pop craze . أنت توافق على زيادة الحد الأدنى لطلبك في مقابل نسبة خصم أعلى . عندما تفعل هذا ، فإنك تتجاهل مضامين التخزين ، تأثير الرصيد المتبقي ، وحتى الدرجة التي قد يظل فيها الزي في الموضة في خلال ثلاثة أشهر . يجب أن تؤخذ في الاعتبار كل من هذه المضامين وأخرى لإدارة الأخطار التي يتضمنها طلب الشراء ، وإلا بالتفاوض للحصول على أفضل سعر ، من المحتمل أن تنتهي إلى قيمة إجمالية للاتفاق ضعيفة.

دراسة حالة

نشرت أحدى شركات التأمين على السفر أعلاناً في الصحف في عـام 2010 أعطـى مثـالاً كلاسيكياً حول كيف يمكن للمتغيرات أن ترتبط معاً ومع الشروط التي تـدير الأخطـار المقترنة بالسياسة . يقرأ الإعلان كالآتي :

* " تقدم شركة التأمين حماية لعدد غير محدود من الرحلات (بشرط لا تزيد أية رحلة عن 30 يوماً ، رياضة المياة 17 يوماً في أي سنة واحدة)
* " التغطية على مستوى العالم متاحة للجميع (فيما عدا من تجاوز عمرهم 70 عاماً).
* " إنه متاح مقابل 10$ شهرياً (للثلاثة أشهر الأولى ، بعد ذلك 20$ شهرياً ولمدة 12 شهرياً كحد أدنى للتعاقد) ."

كل عرض كان له شرط والذي إما أنـه يقيـد الخطـر الـذي تتعـرض لـه شركـة التأمين ، أو يخفض إجمالي تكلفة الخدمة المقدمـة في المقـام الأول . الـذي جعـل هـذا المثال واضحاً إلى حد كبير أن الشروط لم تكن حتى مخبأة في الطباعة صـغيرة الحجـم . كان هذا هو الإعلان نفسه .

إدارة التطابق والأداء

إذا لم تستطيع تسديد قسط قرضك العقاري هذا الشهر ، فـإن الجهـة المقرضـة سـوف تريد تسديد القسط المتأخر بـأسرع لحظـة ممكنـة . إنهـم أيضـاً يصرون عـلى تقـاضي فائدة إضافية على الدفع المتأخر . نفس هذه الفلسفة أو الاعتبـارات يجـب أن توجـد مع أي اتفاق حيث يجب مخاطبة الأخطار . بـدون هـذا الاعتبـار ، ربمـا تجـد نفسـك منخرطاً تماماً مع موضوعات العلاقة خلال نقص في الوضوح حول المديونيات حيـث لم يتم تلبية الالتزامات .

الطريقة المفيدة لاكتشاف الخطر تتطلب طرح الأسئلة " ماذا سـوف يحـدث إذا ...؟"

- لم يلتزموا بمواعيدهم النهائية ؟
- كانت المواصفات غير كافية ؟
- يريدون أن ينهوا العقد مبكراً ؟
- تغيرت ظروفهم الخاصة ؟
- تغيرت ظروفنا ونحن في حاجة إلى المزيد من المرونة ؟
- كانت أسعار الصرف متقلبة بصورة لافتة ؟
- أفراد الوظائف الرئيسة يتركون العمل ؟

الإعداد لإدارة التعقيدات

كيف نضع خريطة للمتغيرات المضاعفة في المفاوضات عند التخطيط ؟ التفاوض في الصفقات ذات الموضوعات المتعددة تتضمن تعبئة وإعادة تعبئة المتغيرات معاً . إنها تشمل ربط الشروط وتغيير البنود التي ترتبط بكل متغير ، وإلى الاهتمامات ، الأولويات وحاجات الطرف الآخر .

شكل معظم الصفقات ، حيث توجد تشكيلة من الموضوعات ، تتغير في كل مرة يقدم فيها اقتراح جديد على الطاولة . تحدث تغييرات بالنسبة للقيمة الإجمالية خلال عملية التفاوض إلى أن يتفق الطرفان على التسويات مع مجموعة معينة من البنود والشروط . توفر العملية موقف مانع ، يشبه ملاحظة الرمال المتحركة. قد يصبح الشكل أكبر أو أصغر، أطول أو أقصر ، أكثر سمنة أو أكثر نحافة . يمكن أن يجعل هذا تتبع مسار الصفقة ومضامين التغييرات صعباً ، ولهذا السبب يستخدم المفاوض كامل المهارة أداة " سجل العروض " (أنظر شكل 9-9).

بناء اتفاق يستلزم عملية تشتمل على الكثير من المقترحات تعتبر تحدياً لأن هناك الحاجة إلى التعامل حول متغيرات محددة بينما تظل يقظاً للصورة الكبيرة ومضامين القيمة الإجمالية . على سبيل المثال ، بينما تتفاوض حول

اتفاق والذي يتضمن الموافقة على ضمان أن المهمة سوف تنتهي بنهاية الشهر ، قد تريد أن تدرس الأشياء التي لا تستطيع السيطرة عليها ، مثل الظروف التي قد تجعل من الصعب تلبية الالتزام . يمكن تصنيف هذه الظروف من كلا الطرفين باعتبارها أسباباً مشروعة للتأخير في إنجاز المهمة.

اكتشاف كل الإمكانيات

موضوعات أخرى تحتاج إلى حلها أثناء مفاوضاتك يمكن أيضاً أن يكون لها ثمن، ولذلك مفهوم " لا شيء يتفق عليه إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء " يسمح لك أن تكتشف بدقة كل الإمكانيات ، وأن توافق من حيث المبدأ على الأفكار ذات الصلة بكل الشروط الأخرى التي يمكن أن تكون قابلة للاتفاق . عند الضرورة تستطيع أن تسحب كل المقترحات من على الطاولة في حالة أن الشروط التي نوقشت أخيراً لم يتم الاتفاق عليها ، أو أن الصفقة بكاملها أصبحت غير مقبولة . أحد الأخطار الذي يحتاج إلى أن تراقبه بينما تكتشف الإمكانيات أن ترسل إشارات إلى الطرف الآخر تتعلق بأي الموضوعات أنت على استعداد للموافقة عليها ، أو تلك التي ذات أهمية خاصة بالنسبة لك . إنه حسنا أن تقول نعم للاقتراحات من حيث المبدأ ، على أن يكون الطرف الآخر واعياً بأن أي اقتراح ما يخضع لكل الشروط الأخرى التي يمكن قبولها . مع بعض الثقة وأن يسود المناقشات المناخ المناسب ، يجب أن يسمح شكل الصفقة بالتغيير والتطوير . سوف تكون معظم الموضوعات بطريقة ما متداخلة لأن معظمها سوف يؤثر على التكلفة الإجمالية أو القيمة الإجمالية .

لقد سمعت عن مفاوضات أكثر تحدياً حيث تقارن بتصنيع 10,000 منشار قطع النماذج . إنك تجمّع أولاً القطع معاً ، ربما الحواف ، وبعد ذلك تجميع القطع في مناطق ملونة ، ثم تجميع القطع معاً في أقسام من الصورة ، تاركاً بعض القطع التي لم يتم تركيبها ، ثم تترك المكان بحثاً عن القطع الصحيحة ، لكي يمكنك الاستمرار في بناء المنشار . إنك تحتاج إلى صبر ،

مثابرة ، وعينك على كيف يمكن تكوين الصورة كاملة معاً . أنت تعرف أن لديك قطعاً كافية ، إنها فقط مسألة ترتيب ، تسلسل ، ومسايرة . مع منشار قطع النماذج لديك خبرة تشكيل صورة توفر لك تغذية مرتدة لحظية حول تقدمك . في التفاوض ، لديك فقط استجابة الطرف الآخر لتعتمد عليه ، ومع ذلك ، قد تتفق القطعة التالية أو لا تتفق . في التفاوض الاقتراح الذي رفض مبكراً قد يقبل فيما بعد تحت ظروف مختلفة . مع منشار قطع النماذج ، أنت تعرف أنه ممكن منذ البداية لأنه لديك العدد الصحيح من القطع التي تبدأ بها وأن تنتهي المهمة. في المفاوضات لا يوجد مثل هذا التأكيد ، ومع منشار القطع يوجد مخرج واحد ، والذي يعني أنه قابل للتوقع مثل الصورة التي على الصندوق. في التفاوض ، شكل الصفقة يمكن أن يختلف وعادة يحدث هذا استناداً إلى كيفية استجابة المتفاوضين لأفكار وأوضاع كل منهم للآخر .

الحاجة إلى عقل متفتح

يمكنك أن تفترض أن أي تنازل يطلب يمكن قبوله ، إذا أخذنا في الاعتبار أن التحرك التعاوني هو من أجل تحقيق التوازن بين المضامين . على سبيل المثال ، حتى زيادة السعر يمكن أن تكون مقبولة عندما تكون التكاليف في الحدود العادية، والأداء يتم تدعيمه في مجالات أخرى ، ومن ثم يكون التأثير محايداً . ومع ذلك، يجب أن يكون المرء دائماً حذراً من السوابق التي توضع وكيف يمكن أن تؤثر على مناقشات أخرى أو فيما بعد . يستطيع المفاوض المبتكر أن يتناول الصفقة على أساس فهمه بأن كل شيء ممكن حيث تستطيع أن تجد أساساً الذي انطلاقاً منه يكون الشيء قابلاً للقبول . إذا استطعت إنشاء الموضوعات التي تكون مهمة لكلا الطرفين (بنود كل منها ليست غالباً متشابهة) تستطيع تطوير شكل الصفة الضروري ، لكي تصبح مقبولة تبادلياً .

الإدراك بأن هناك طرقاً عديدة لتحقيق نفس الغاية يساعد على بقاء عقولنا مفتوحة تجاه الفرص الجديدة . ومع ذلك ، توجد مهارة تتضمن أن تبقى متوازناً ومركزاً على استراتيجيتك الذاتية ، وتلك الخاصة بالقيمة الإجمالية حتى في حالة السماح بالأفكار الجديدة بطرحها على طاولة التفاوض.

خذ وقتك وكن صبوراً

العمل الذي يخاطب الصفقة لا يعني أنه يجب تناول كل اقتراح بالموافقة ، الرفض أو حتى باقتراح مضاد . تحتاج بعض الأفكار إلى المزيد من العمل والوقت لدراستها قبل أن تستعد لمجرد الاستجابة إليها . في معظم الحالات تستطيع أن تجنب مؤقتاً شروط الدفع ، وطول فترة العقد وتستمر في العمل خلال أجزاء أخرى من الاتفاق ، مثل الحجم ، الخصومات ، وموضوع عمليات إصدار الشراء ، وبالطبع إلى البنود الأخرى التي تكون قابلة للاتفاق عليها . كن مستعداً إلى تجنيب الموضوعات التي يمكنك الرجوع إليها فيما بعد.

عندما يكون عدد المتغيرات كبيراً إلى حد أنه يجعل التفاوض معقداً يجب (خضوعاً لقيود الوقت) أن تأخذ الوقت الكافي لدراسة الإمكانيات . عندما تكون في حاجة إلى المزيد من السلطات أو مشاركة بعض أصحاب المصلحة ، خذ وقتك للاستشارة قبل الاستجابة . هذه هي الحالة إذا كانت أفكارك جديدة أو تتضمن موضوعات غير محسوسة إلى حد ما مثل المرونة ، الملاءمة أو الخطر.

كن منفتحاً على الأفكار الجديدة

المرونة لا تعمل فقط على زيادة الفرص لكي يكون أداؤك أكثر إنتاجية ، ولكنها سوف تدفع بأفكار جديدة للدراسة ، التي ربما تكون قد نحيتها جانباً في فترات مبكرة جداً عندما لم تكن كما أنت الآن متفتح الذهن وأكثر تركيزاً .

- إذا كان نمو الربح القابل للاستدامة الغاية المنشودة ، حينئذ اسمح لنفسك أن تكتشف كيف يمكن تحقيق هذه الغاية وأعمل على توفير الوقت لذلك .
- إذا كنت منخرطاً في تفاوض لحل صراع ما ، يمكن أن يكون هنالك سلسلة من الخيارات متاحة أمامك ، التي تحقق نفس الغاية ، مع ما بها من مزايا.
- إذا كان ما تواجهه يتمثل في اتفاق " تغيير في ممارسات العمل " مع الاتحادات العمالية والمهنية ، سوف يكون هنالك سلسلة من الخيارات متاحة قد يسهل كل منها قبول إحداث التغيير .

غالباً يوجد أكثر من طريقة لتحقيق نتيجتك النهائية ، ولذلك حاول أن تركز بصورة متواصلة على بناء الحلول حتى إذا كان هناك غموض أو سلوك غير رشيد يجري في بيئة التفاوض . عندما تشعر في المرة القادمة بحاجتك إلى حل سريع ، وتجد نفسك أمام دراسة الحلول الوسط ، اطرح على نفسك هذا السؤال : " هل اشتري تأكيد نفسي في الوصول إلى التزام مبكر ، وبصورة فعالة اشتري لنفسي بعض " الراحة " ، أو يجب أن آخذ وقتي وأتحلّى بالصبر مع العملية ؟

الموافقة من حيث المبدأ

على مدى فترة المناقشات لم توافق على شيء حتى النهاية . بالطبع يمكن أن يؤدي هذا إلى إرسال رسائل وإشارات خاطئة عندما تظهر بأنك منفتح إلى الأفكار بصورة لافته ، والتي لم تكن مقبولة بوضوح . يجب أن تكون متوازناً في اتجاهك واستجابتك ، وعند الضرورة وضح كيف أن تحدى بعض المجالات سوف يكون للترفيه . قلل من سرعة الإيقاع ووفر لنفسك وقتاً للتفكير بعمق الذي يتناول الموضوع من بدايته إلى نهايته . افحص " ماذا لو " ، وتبني الحذر من "كيف " ، " وتحت أي ظروف ، " بدلاً من " لا " " لا أستطيع " أو " مرفوض ، " والتي يكون من السهل تبنيها ، عندما لا تستطيع رؤية الصورة كاملة .

تغيير شكل الصفقة – إعادة التعبئة

يتفادى المفاوضون المبتكرون المآزق عن طريق تحديد طرق تغيير شكل الصفقة ، والتي تسمح بتحرك الطرف الآخر . إنهم يفعلون هذا بينما يحركون ، في نفس الوقت ، قيمة الصفقة إلى الأمام بالنسبة لهم . عندما يزداد فهمك حول وضع الطرف الآخر ونقاط اهتمامهم ، تصبح هذه المعلومات أكثر وضوحاً .

حاول التركيز على ما تستطيع عمله . حرك اتجاهك الغريزي إلى إلقاء اللوم أو الدفاع إلى الوصف والتحديد ، وحينئذ أنشئ اقتراحات تقدم حلولاً. حل المشكلات أكثر مكافآة وتقديراً واستدامة من مجرد السعي إلى مهاجمة أو التقليل من شأن بنودهم وشروطهم .

دراسة حالة

كان مدير تسويق يخطط لإصدار أمر طباعة 20,000 نسخة من نشرة ترويجية مطلوب تسليمها خلال 14 يوماً ، حيث استحقاق بداية حملة شركته الترويجية . كانت النشرات الترويجية لتدعيم العرض الترويجي لنهاية

الأسبوع، وفيما وراء ذلك تصبح عديمة الفائدة ، ولذلك وقت التسليم كان حرجاً جداً . قد تم الاتفاق على السعر ، شروط السداد ومواصفات النشرة . ومن ثم ، وافقت المطبعة على تاريخ التسليم الذي كان خلال 14 يوماً . سوف لا يتم السداد إلى أن يكون التسسليم قد تم ، وسوف لا يكون هناك تسديد ، إذا لم تتم تلبية الموعد النهائي – 14 يوماً . على الرغم من أن هذا قد أعطى لمدير التسويق بعض التأكيد بأن التسليم سوف يتم في موعده المحدد ، فإنه لا يضمن الوفاء ، وكانت حملة الترويج في موقف حرج. أعاد مدير التسويق تكرار مدى حساسية التوقيت وأنه إذا تأخرت ا لنشرات الترويجية لأي سبب ، سوف لا يكون لها استخدام بالمرة . حينئذ سارع القائم بالمبيعات في المطبعة إلى ذكر أنه لا يضمن تلبية الموعد المحدد نهائياً . توقف مدير التسويق قليلاً ثم أجاب : " ما الذي تحتاج إليه لضمان ذلك دون أي خطر يمكن أن يتعرض له التوقيت المتفق عليه؟ " كان رد القائم بالمبيعات : " نستطيع أن نؤجر جناحاً على حسابنا ونسلم مباشرة ، ولكن ذلك سوف يزيد التكاليف بما قيمته 500 $." كانت قيمة الطلبية 20,000$. أشار مدير التسويق أنه ، إذا كانت المطبعة قادرة على توفير هذه الخدمة بدون تكلفة إضافية ، سوف يوقع العقد .

حينئذ استجابت المطبعة مع عرض فكرة :

" إذا سلمنا إلى مخزننا المحلي الذي يبعد حوالي (2) ميلاً فقط من مكاتبكم ، هل لديكم وسائل تجميعها ليلاً ؟ "

أجاب مدير التسويق : " إذا تم التسويق خلال 12 يوماً ، استطيع الترتيب لذلك ، " عند تلك النقطة اتفق الطرفان على الصفقة .

منهجهم في حل المشكلات أزال احتمال ظهور عقبات أو زيادة في التكاليف من خلال ممثلين لدائرة عمل كل منهما محفز للعمل معاً.

التخطيط من منظور عملي

لقد ادخرت حتى النهاية ما يمكن أن يكون العنصر الأكثر أهمية في التفاوض . إنه من السهل حينئذ أن تجده كلا من كمرجع ، وأن تشاركه مع الآخرين . إذا كان الإعداد محوري للتفاوض حينئذ يكون الإعداد في فريق كفريق باستخدام نفس التفكير ، اللغة والمنهج له نفس أهمية العمل نفسه أنظر الفصل السابع ، (التفاوض باستخدام التمكين داخل أدوار الفريق) .

المنهج الذي يتكون من عدد من الأدوات يوفر معياراً للإعداد ، الذي من السهل استثماره والحصول على التماسك ، الثقة ، والتأكيد . إنه يؤكد أيضاً أنك تفكر من داخل رأس الطرف الآخر في الطريقة التي تقيم بها أهمية وقيمة المتغيرات، وتبني جدول أعمال يهدف إلى تعظيم القيمة . إن جمال عملية التخطيط أنك تستطيع أن تبدأ مع متغيراتك الأساسية والمتمثلة في شروط السعر ، الحجم ، الجداول الزمنية ، وطول فترة العقد ، المواصفات والسداد . حينئذ يمكن أن يتحرك تخطيطك إلى الأمام لكي تفحص التكاليف المخبأة . يوفر التخطيط والإعداد الفرصة للترتيب الذي يتناول تكاليف وقيم الطرف الآخر التي سوف يضعونها على كل متغير.

سوف تختلف طريقة تأثير المتغيرات على إجمالي قيمة الصفقات لكل الأطراف المشاركة . بعض الأشياء التي تنظر إليها باعتبارها ذات أهمية أو ذات قيمة ، قد يرتبها الآخرون بصورة مختلفة تماماً استناداً إلى القيمة التي

يعطونها لهذه الأشياء . بعضها سوف يتم تقييمها بصورة موضوعية ، وبعضها سوف يكون ، لأنك كنت فعالاً في وضع شروط مسبقة لها مع تلك المتغيرات التي تناولتها بمرونة ، وتلك التي سوف تتطلب تنازلات جذرية إن لم تكن ضخمة ، إذا أردت أن تهتم بالتحرك إلى الأمام .

من السهل كثيراً تحديد قيمة الخيارات ، الإمكانيات ، والمجالات ، عندما يتاح لك الوقت والمساحة للتفكير بوضوح ، تشارك الآخرين ، وتقيم اعتباراتك ، إمكانياتك ، وإخطارك بصورة موضوعية . يتمثل التحدى الأول الذي يواجهك في الانضباط المطلوب في توفير الوقت واستخدامه بصورة منتجة لتخطيط مراحل تفاوضك من البداية إلى النهاية . البعض يفتقرون إلى الاعتقاد بأن الإعداد سوف يؤتي ثماره حقيقة . (هؤلاء المنكرون هم الذين يعتقدون أنهم يفهمون سوقهم ويستطيعون الأداء أيضاً بصورة مماثلة بدون إعداد ، من الواضح أن لديهم مشكلة مع الأنا الخاصة بهم !) تحدى آخر ، يمكن أن يكون أنه في الماضي قد كان هناك نقص في وجود عملية واضحة أو محترمة والتي قد أثبتت تحقيق نتائج ملموسة ، والذي يمكن أيضاً أن ينال من الدوافع والتحفيز . توجد دائماً " أشياء " أخرى يمكن ممارستها أثناء وقتك المتاح ، ولكن من النادر أن تزودك مثل هذه الأشياء بدرجة ملائمة من التأكيد ، الترتيب، والثقة للتخطيط باعتباره خطة جيدة التفكير.

يسمح لك اكتشاف متغيرات الإمكانيات والقدرات لدراسة كيف يرى الطرف الآخر هذه الموضوعات أو يقيمها . التخطيط بطبيعته يتوقع الفعل أو أنه احترازي ، وحيث أنك توفر الوقت للعمل خلال الإمكانيات ، تكون قد حققت بالفعل ميزة قبل دخولك قاعة المفاوضات . إنه أنت الذي ينبغي أن يدفع

الخيارات ، جدول الأعمال ، والعملية ، بدلاً من تعرضك لقوى السوق ، ومـن المحتمـل أن تصبح ضحية الوقت ، الظروف أو ضغوط العرض والطلب ، التي سوف توضع على كاهلك .

العملية

الخطـوة الأولى في عمليـة التخطـيط والمعروفـة عـلى نطـاق واسـع بمصـطلح العصـف الذهني ، ونحن نطلق عليها عصف التعامل أو الأخذ والعطاء . إنها نقطة البداية التي منها يمنك أن تشرك معك أصحاب المصـلحة الآخـرين لتجميـع الأفكـار أو تحـدى أيـة افتراضات .

إن ما يدعو إلى الدهشة عدد المرات التي سوف يحدد الآخرون الأخطار التي ربمـا قـد تتجاهلهـا بسـبب انـدماجك مـع التفاصـيل أو بسـبب تعرضـك المحـدود إلى التداعيات .

للمساعدة على تبسيط عملية تحديد المجال والتخطيط قد ابتكرنا عدداً مـن الأشكال المهنية الأساسية التي تتداخل منطقياً معاً ، والتي قد استخدمت في المئات من دوائر الأعمال على المستوى العالمي لأغرضها التخطيطية في التفاوض .

شكل رقم 9-3

أدوات التخطيط

الإدارة	الغرض
عصف التعامل	يساعد على إجراء العصف الذهني حول الموضوعات المحتملة
القائم بمسح التعامل	يساعدك على وضع أولويات التعاملات منخفضة التكلفة عالية القيمة
خريطة الموضوع	تساعدك على ربط وتجميع العلاقات بين الموضوعات القابلة للتعامل
جدول الأعمال	يساعدك على البناء والحصول على الوضوح قبل وأثناء التفاوض
مخطط الحركة	يساعدك على تحديد التفاصيل الأساسية الشرطية المحددة
مسجل العروض	يساعدك على تسجيل وتتبع الاقتراحات خلال عملية التفاوض

الهدف من أدوات تخطيط التفاوض يتمثل في مساعدتك على تحديد مجال صفقتك المحتملة ، ترتيب توقع القيم النسبية ، وضع خطة لاقتراحاتك الأساسية ، وبعد ذلك مراقبة قيمة الاتفاق عند الانطلاق في المناقشات .

عصف التعامل

أداة عصف التعامل تقدم في شكل نموذج قرص عسل النحل . إنها تدعوك إلى أن تسجل كل الموضوعات التي تعتقد أنها سوف تتحدد ملامحها كجزء من تفاوضك القادم ، وبعد ذلك تبدأ في تحديد الروابط أو العلاقات المحتملة فيما بينها . تؤخذ القائمة من جدول أعمالك . عصف التعامل عملياً نفس العصف الذهني ، وغالباً يمكن أن يساعدك على تحديد متغيرات إضافية تربط بالمتغيرات

الإضافية الستة . هـذه ليسـت واضـحة دائمـاً كنقطـة بدايـة ، وهـذا مـا يجعـل الأداة الحالية مفيدة في مساعدتك على التصور عندما تفكر وتتوسـع حـول المتغـيرات الأكـثر وضوحاً . سوف يطـور المفـاوض كامـل المهـارة العديـد مـن المتغـيرات باسـتخدام أداة عصف التعامل ، عندما يدرس مثل هؤلاء المفاوضين كيف يمكن أن يصـبح كـل متغـير مرتبطاً أو مصنفاً مع متغيرات أخرى ذات صلة . يمكن أن يكون التسليم متغيراً واحـداً ، ولكن تبدأ في دراسة الموضوعات التي تدور في فلك التسليم والتي تستحق التفاوض.

شكل 9-4

عصف التعامل

نقطة البيع
التسويق
مستويات الخدمة
التعبئة
المواصفات
السعر
ما بعد البيع
التوقيت
التسويق
الحجم
التوزيع
التسديد الرجعي
شروط الدفع
نطاق السماح
القيمة الحقيقية

يمكنك أن تسجل التوقيت ، أوقات الاستجابة ، الدقة ، الانتظام ، وهكذا. سوف يكون لكل منها بعض التأثير على القيمة أو التكاليف المقترنة بهذا العنصر من الاتفاق .

القائم بمسح التعامل

في النهاية سوف تحتاج إلى صياغة بعض الاقتراحات الشرطية الأساسية لاجتماعك . بعد أن تكون قد تناولت كل المتغيرات الأكثر احتمالاً أن تتحدد معالمها على جدول أعمالك ، مهمتك التالية حينئذ أن تعد القيم النسبية التي تتوقعها لك وللطرف الآخر .

يعني هذا تصنيف كل المتغيرات طبقاً للفوائد، الأولويات والقيم التي يضعها الطرف الآخر عليها. لهذا فإننا نستخدم نموذجاً في شكل معين يعرف بأنه ماسح تعاملات trade surveyor. من المفيد أن تستخدم هذا كجزء من اجتماعاتك الاستكشافية مع الطرف الآخر. أثناء المناقشات، تستطيع أن تحدد أي افتراضات التي قد تكون لديك حول القيمة التي قد وضعها على كل موضوع .

ماسح التعاملات مصمم لمساعدتك على أن تعد وتختبر أي افتراضات تتعلق بقيمة وأهمية المتغيرات استناداً إلى كيف تفكر في القيمة التي وضعها الطرف الآخر على تلك المتغيرات . إنها أيضاً فرصة لمقارنة التكاليف والفوائد النسبية المتضمنة من منظور كلا الطرفين .

شكل 9-5

ماسح التعاملات

الموضوعات	الأخذ		العطاء	
	القيمة لنا	التكلفة لهم	التكلفة لنا	القيمة لهم
السعر	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع
خصم الكمية			متوسط	مرتفع
أتعاب الترويج			منخفض	مرتفع
شروط الدفع			منخفض	مرتفع
التوزيع	مرتفع	منخفض		
الأحجام	مرتفع	منخفض		
الترويجات	مرتفع	منخفض		
الخصوصية			منخفض	مرتفع

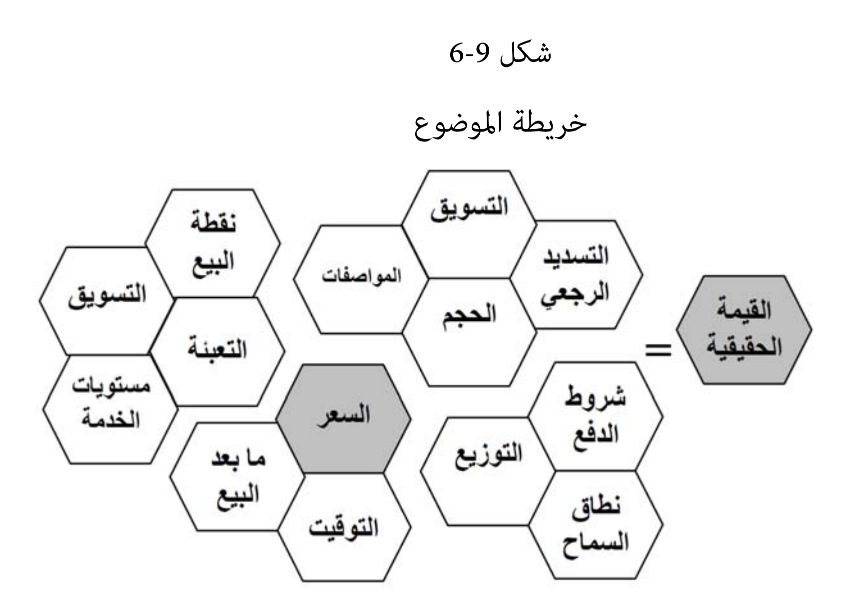
يعتمد بناء القمية في التفاوض جزئياً على متغيرات التعامل منخفضة التكاليف في مقابل المتغيرات عالية القيمة . يساعدك ماسح التعاملات على تحديد المتغيرات التي تزودك (أو كلا الطرفين) بمكسب متزايد القيمة . يوفر هذا المنهج طريقة مفيدة لفهم العلاقات ذات القيمة الأكثر احتمالاً في الممارسة، ويجب أن تساعد على إحاطتك علماً ودراية عند وضع مقترحات شرطية قبل اجتماعك . بسبب نقص الشفافية ، تطبيق منهج " المكسب للجميع " يعني أن أحد الأطراف يكسب (يحصل على المزيد من القيمة) ، ولكن الطرف الآخر يكسب أكثر . بعبارة أخرى ، أنه ليس عن الأنصاف ، التعادل حصة مشاركة في القيمة 50-50 كما يقترح مصطلح المنهج (المكسب للجميع) . إنها ببساطة العملية التي تجذب مصالح كلا الطرفين بسبب الفوائد المحتملة والمتاحة ، قد يكون هذا مناصفة ؛ والتعاملات المشروطة محورية في هذا .

خريطة الموضوع

نحـن نسـتخدم خريطـة الموضـوع لـكي نعمـل خـلال علاقـات للمتغـيرات منخفضـة التكـاليف ومرتفعـة القيمـة نسـبياً وتفحـص الطـرق المختلفـة التـي بهـا نلحـق أحـد المتغيرات بالمتغيرات الأخرى كجزء من بناء مقترحات شرطية أساسية.

شكل 9-6

خريطة الموضوع



استناداً إلى القيمة النسبية التي تضعها على كل متغـير ، يمكنـك أن تسـتخدم خريطة الموضوع لاكتشاف حلقات الـربط الممكنـة . قـد تصـل السـعر إلى الحجـم أو شروط الـدفع إلى جدولـة التسـليم وهكـذا . هـذه مجـرد طريقـة أساسـية لتنـاول الاحتمالات ، ولكنها تسمح لك بدراسة خيارات مختلفة قبل إنشاء اقتراحات محددة .

على خريطة موضوعك ، قد تفعل ، على سبيل المثال :

- رسم خط لاشارتك الخاصة التي توضح الربط المحتمل بين السعر والحجم ؛
- أن ترسط خط يجمع ما بين السعر والمواصفات عندما تفكر في أفضل طريقة لربط الموضوعات .

عندما تستخدم ماسح التعاملات ، يمكنك أن تبدأ في رسم حلقات وصل محتملة بين كل من المتغيرات . يمكنك أن تبدأ في تخيل كيف يمكن أن يقترن كل منهما بالآخر بغرض إنشاء مقترحات . والمثال الواضح يأتي من الحجم والخصم حيث يعملان معاً . بل إنك يمكن أن تقرر أن تضع كل ثلاثة متغيرات معاً في جدول ، على سبيل المثال : " إذا عرضت سعراً 300$ للوحدة ، سوف نصدر أمر شراء أولى يحتوى على 5000 وحدة . هذا يخضع لشرط أن يكون التصنيع طبقاً لمواصفاتنا ، وبالطبع يخضع لكل البنود والشروط الأخرى التي تكون مقبولة . "

دائماً تذكر لا شيء يتفق عليه إلى أن يتم الاتفاق على كل شيء.

جدول الأعمال

بعد أن يكون قد تم تحديد المتغيرات ، يكون الوقت قد حان لتجميعها معاً وتوصيل جدول الأعمال . يجب تفضيلاً أن يكون واحداً ذلك الذي تستطيع كلاً من الموافقة عليه ، والذي سوف يوفر أساس ومقاييس المناقشات .

تتمثل إحدى فوائد جدول الأعمال المحدد أنك تعرف ما الذي تم جدولته ، وما الذي تم تأجيله . إذا كنت قد عملت من خلال مقاييس الوقت ، التكلفة ، والجودة ، ولكنك تعرف من خلال جدول الأعمال بأن طول مدة العقد وشروط الدفع عبارة عن موضوعات مؤجلة ،فإنه لا يزال لديك المجال متسعاً للمناقشة ، حتى إذا كان ذلك يعني عودة الجداول الزمنية إلى طاولة التفاوض وذلك لربطها مع مدة العقد .

شكل 9-7

عينة جدول أعمال

جدول الأعمال
1- مواصفات الخدمة والجودة
2- مشاركة البيانات والمعلومات
3- طلب الكمية
4- بناء غير مقيد
5- مستويات الخصم
6- تاريخ الابتداء
7- فترة العقد
8- شروط الدفع
9- السرية

يمكنك أن تتناول بنوداً غير مقبولة بربطها بالمقترحات التـي لم تجـدول بعـد . يمكن أن تظهر في البداية أنها مفتوحة النهاية إلى حـد كبـير ، ولكـن مـع تـرك المرونـة حول بعض الموضوعات ، عندما تتقدم المناقشـات ، يمكنـك أن تنـاقش بانفتـاح أكـبر ، واستناداً إلى مستوى الثقة اكتشف خيارات أخرى مختلفة . بالطبع سوف تكون هنـاك حالة من التوتر والأوضاع تمارس بقوة ، والتي سـوف تحتـاج إلى إدارتهـا ، ومـن ثـم ، تذكر فقط أن تتأكد من أن وضعك عند أي نقطة زمنية أنه مرتبط شرطياً وبوضوح .

جدول الأعمال المتفق عليه تبادلياً يمكن أن يساعدك على إدارة بعض حـالات الغموض الأساسية ، وسوف يساعد على بناء الثقة . الموافقة على الموضوعات الخاضعة لكل الموضوعات الأخرى القابلة للموافقة. كل جزء يسمح للصـفقة بـأن تأخـذ شـكلها النهائي ، في ضوء المعرفة بأنك تستطيع دائماً أن تعود وتكـرر الزيـارة كـما قـد اتفقـت عليه من حيث المبدأ ، إذا أثبتت موضوعات أخرى أنها متحديـة إلى حـد كبـير . يـوفر جدول الأعمال الشامل قائمة بتلك الموضوعات التي تحتاج إلى موافقة ، والتـي تعطـي الشفافية لكل فرد مشارك . فكرة الموافقـة عـلى أحـد الموضـوعات دون أي شيء آخـر يكون مـدرجاً في جـدول الأعـمال ، يمكـن أن يعطـي إحساسـاً بأنـه مكشـوف ، ويمثـل منطقة الغموض التي سوف يكون عليك مخاطبتها.

مخطط التحرك

يستخدم مخطط التحرك لتفصيل البنود الشرطية المحددة مقابل كل من حالات الأخذ والعطاء التي خططت لإجرائها بما يزودك بقائمة مقترحات جيدة الإعداد والتفكير .

يحتاج كل مقترح إلى أن يكون محدداً بما يسمح للطرف الآخر بفرصة الحساب ، الوزن ، الدراسة والاستجابة . في عملية التفاوض ليست في حاجة إلى المساعدة لكي تخطط طرح أسئلة ببساطة تتناول تحسين شروط الدفع في مقابل طلب مرتفع الكمية . عليك أن تكون أكثر تحديداً . إذا لم تكن كذلك ، فإنك لا تستطيع بصورة معقولة أن تتوقع أن يأخذ الطرف الآخر العرض بجدية أو أن يكون قادراً على الاستجابة له . إذا كان 60 يوماً مقابل زيادة الحجم 10 في المائة ، إطرح ذلك . دونها بالتفصيل على مخطط تحركك . إنه المكان الوحيد الذي تسجل عليه اقتراحاتك مسبقاً قبل المناقشة . إنها الشروط التي قد فكرت فيها منذ البداية وحتى النهاية ، حسبتها ، ودرستها بموضوعية في ضوء النهار الهادئ.

شكل 9-8

مخطط التحرك

إذا أنتم ...	حينئذ نحن ...
التوزيع 500	السعر 14.90 £
الحجم (1) مليون	خصم الكمية 1.5 في المائة
الحجم (1.3) مليون حالات الترويج 6	استثمار التسويق80K £

قبل أن تبدأ صياغة أي اقتراح حدد أولوياتها للمرة الأخيرة . إنه من المدهش كيف تتغير هذه على مدى فترات من الوقت قصيرة نسبياً .

" في الأسبوع الماضي أخبرتني بأن التسليم في نهاية الأسبوع 12 سوف يناسبك تماماً ، والآن تقول أنه الأسبوع 8 . فقط ما مدى أهمية الأسبوع 8 ؟ "

فهم كيف يقيمون الأشياء في التو واللحظة مسألة حساسة جداً . لقد رأيت أفراداً في المفاوضات يحاولون التفاوض حول ما يعتقدون أنهم يريدونه ، بدلاً مما يحتاجون إليه بالفعل . يجب أن يكون طرح أسئلتك يهدف إلى تحديد " ما يحتاجون " هم إليه .

تخيل أن مدير الإنشاءات الذي يصر على أن السقالات تتحرك من الموقع بإخطار مدته يوم واحد . إنه يعتبرها مسألة حيوية جداً . تستطيع الشركة المؤجرة أن تستجيب إلى الطلب ، ولكنها سوف تتقاضى مبلغاً إضافياً مقابل الاستجابة السريعة . عند سؤال الجهة التي تولت البناء ، أصبح واضحاً أن عقد الإنشاءات ينص على 7 أيام لإخلاء الموقع . إخطار لمدة 7 أيام سوف يوفر له علاوة

إضافية 5 في المائة على تأجير السقالات . إنها ليست بعيدة عن السعر . يعتقد معظم الناس أنهم يريدون سعراً أفضل ، ولكنه غالباً يسعون إلى صفقة أفضل أو قيمة أعلى.

عندما تجدول اقتراحاً شرطياً ، في البداية حاول أن تتفادي تقديم أكثر من ثلاثة بنود في المرة الواحدة . إنها يمكن أن تنتج صعوبة للطرف الآخر للحساب أو الاستجابة إلى الاقتراح بأي طريقة ذات معنى . إنها أيضاً تعمل على إبطاء أي زخم ينشأ . إذا جدولت كل اقتراح شرطي قد أعددته كله في نفس اللحظة ، الاحتمال الأكبر أن تفشل في الحصول على استجابة بالمرة أو استجابة مؤجلة من الطرف الآخر لثلاثة أسباب :

1- سوف يجدونه صعباً بصورة لا تصدق تحت الضغوط لحساب كل ما يعنيه . ومن ثم ، الاحتمال الأكبر أن يلتقطوا فقط البنود التي يحبونها بالفعل بينما يتجاهلون الشروط الملحقة بها.

2- إنهم يتركون مع مهمة ترتيب حلقات الربط أو الوصل بين كل اقتراح شرطي ، والذي من المحتمل لا يزال سوف يربكهم إلى حد لافت .

3- سوف تكون لديهم بعض الأفكار التي قد ترغب في أخذها في الاعتبار قبل جدولة وضعك بصورة كاملة .

هذا المنهج لجدولة اقتراحاتك بصورة تدريجية والذي يسمح ببناء الصفقة يتطلب الصبر ، ودرجة معينة من الراحة مع الغموض المبكر .

لكي تبدأ بهذا المنهج ، سوف لا يكون أي طرف قادراً على رؤية الصفقة ككل ، ومع ذلك قد يطلب منه الاستجابة إلى جزء منها . تذكر ، حيث يوجه

تعقيد ، قد تحتاج إلى تجنيب عناصر معينة والرجوع إليها فيما بعد ، مع فحص بعض نقاط جدول الأعمال الأخرى أولاً .

سجل العروض

هذا مهم بصفة خاصة عندما تتعامل مع متغيرات كثيرة ، وتحتاج إلى الاحتفاظ بسجل واضح للتقدم . غالباً ، يوجد مع المفاوضين مذكرات في صور خربشة بدون ترتيب معين ، حيث تبدأ مناقشات الصفقة . منذ وقت طويل نسبياً من النادر أنك تستطيع أن تجد فائدة في مثل هذه المذكرات ، أو ماذا اقترح الطرف الآخر ، إذا لم نذكر الوضع الكامل الأخير . يسمح لك جدول سجل العروض بتسجيل كل الأوضاع والتحركات ، بما يمكنك من تتبع أين أنت الآن، وكيف تذهب إلى هناك .

حيث تتحرك عبر الصفحة متتبعاً وضعكم مع وضعهم ، يسمح لك هذا بتلخيص دقيق والتأكد من أن حقائقك واضحة عندما تصل إلى كتابة الاتفاق . بمضى الوقت يسمح لك سجل العروض أن :

- يسجل ويراقب حجم التحركات التي قاموا بها وعلى أي متغيرات ؛
- يلخص عبر المتغيرات مع الإجمالي المتحرك لوضعك الأخير ؛

سجل 9-9

سجل العروض

الموضوع	أنتم	هم	أنتم	هم	أنتم	هم
السعر / الحالة	£14.90	£12.20	£14.50	£13.00		£13.60
خصم الكمية	%1.5	%2.00	%1.75	%2.0		
استثمار التسويق	£ 80,000	£150,000		£100,000		
شروط الدفع	30	60	60			
التوزيع	500	400		500		
الكميات / تسديدات	1,000,000	1,000,000	1,300,000	1,500,000		
الترويجات	6	8	10	10		
الحقوق الخصوصية	12شهراً	12شهراً				

إذا لم تؤكد ما قد اتفقت عليه ، كيف تعـرف أيـة قـرارات تتخـذ بالفعـل؟ في كثير من الحالات ، يمكن أن يؤدي هذا إلى ربما تفاوض آخر فيما بعد . الآن أنت جاهز للتفاوض . التخطيط قد تم ، التكتيكات فهمت ، السلوكيات تناغمـت ، والتفكـير مـن داخل رءوسهم جاري الأخذ به بما يسمح لك برؤية فرصة الصـفقة كـما يراهـا الطـرف الآخر .

المفاوض كامل المهارة ، تمتد هذه المهارة الكاملة إلى التخطيط الـذي يجريـه مثل هؤلاء المفاوضين ، ولا يكون كاملاً بصورة مطلقة إلى حـد أنهـم يأخـذون أي شيء كقضية بدهية . لا تفترض الكمال أبداً ودائماً استفسر . لا تندفع أبداً ، كن دائماً معتـبراً ومحترماً . إنه توازن صعب يتطلب أعصاباً ، ثقة وتماسكاً ، وإنه لهـذا السـبب لا يمكـن أن تصل أبداً إلى حالة الرضا الذاتي .

الاستنتاج

قـدرتك عـلى بنـاء اتفاقيـات ، معالجـة المواقـف المتأزمـة ، التوقعـات الاحترازيـة ، والصفقات الأقرب إلى الاستدامة ، تتطلب كل المهارات ، السـمات ، المعرفـة ، والـوعي بالذات التي ، تمت تغطيتها في كتاب التفاوض .

بالنسبة للكثيرين ، التحديات التي يقدمها التفاوض لا تأتي بصـورة طبيعيـة ، وكما هو الحال مع أي أداء يتزواج مع دوافعك الذاتية للتحسـين باسـتمرار ، إن لـديك واحدة من التحديات الواعدة بصورة لافتـة (بطـرق كثـيرة) تتمثـل في فـرص التنميـة الذاتية المتاحة لك.

التفاوض بفعالية أولاً يخاطبك لقبول أنك أنت فقط الذي يسـتطيع أن يـؤثر على المواقف التي تواجهها . إنك تستطيع أن تلقى باللوم على السـوق ، الشخصـيات ، التوقيت ، خياراتك ، توازن القوى ، أو أي ظروف تعتقد أنهـا حـدثت لتعمـل ضـدك ، ولكن في النهاية هو أنت الذي يستطيع أن يدور حول المواقف ، وأن يحول مـا سـوف يكون مواقف تتسم بالورطة إلى صفقات ناجحة ومربحة .

إنه وقت أن تظل هادئاً ، ترى التكتيكات وما وراءها من أغراض ، وتمارس السيطرة على أعصابك وأيضاً الصبر . القوة المتولدة ، سواء حقيقية أو مدركة، سوف تلعب مع ذلك دورها في مفاوضاتك ، بصرف النظر عن مدى جودتك كمفاوض ، عندما يكون ميزان القوة في غير صالحك ، أو ظروفك ، سوف تعيش بدون شك تجربة الإحباط نتيجة الشعور بأنك أصبحت مكشوفاً لدى الطرف الآخر . ثق في غرائزك ، مارس التماسك الذاتي . سوف تحدث الفرق بين تلك الاتفاقيات حيث تخلق القيمة ، وتلك التي يكون دورك مجرد ببساطة توزيعها .

إذا كان لابد أن تأخذ استراحة لبعض الوقت ، تؤجل الاجتماع ، أو تعود إلى زيارة ودراسة الخيارات السابقة ، الحقيقة بأنك تدرك هذا ومستعد لأن تأخذ الوقت اللازم ؛ يعتبر مؤشراً بأنك تسلك الآن سلوكاً ملائماً وبطريقة واعية .

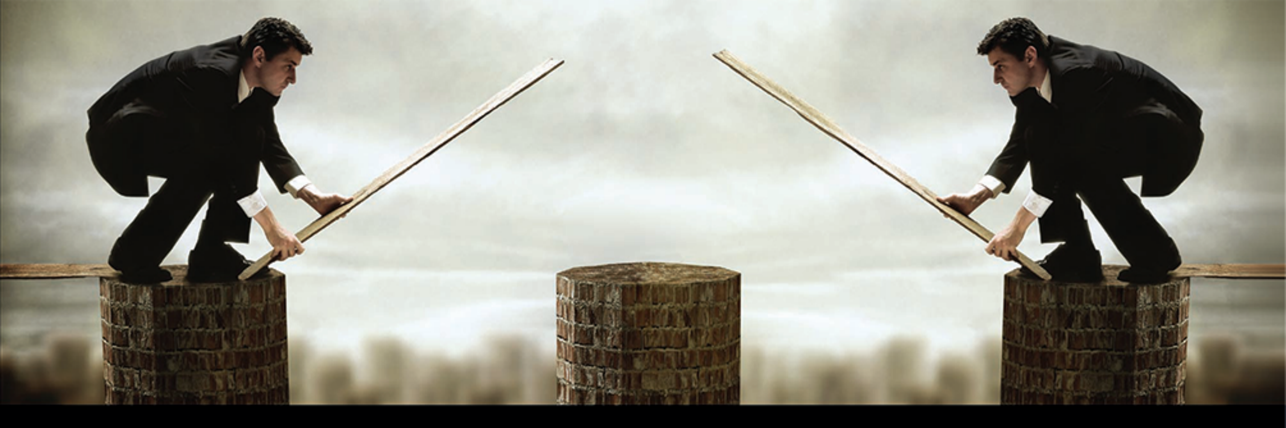
معرفة ماذا تحاول أن تحقق ، ودائماً حاول أن تقف على ما يحاولون تحقيقه . يتطلب هذا الوضوح في الغرض والقبول ، بالنسبة لأولئك الذين متنافسين بطبيعتهم ، وأن التفاوض ليس من أجل الفوز ، إنه من أجل أن تدعهم يتخذون منهجك ، ولكي تفعل هذا يجب أن ترى الصفقة كما يرونها .

تتطلب السيطرة على أي موقف التخطيط ، ولا يصدق هذا القول على أي شيء كما يصدق على التفاوض . المفاوضون الذين يجدون أنفسهم في حالة رد فعل مع بيئتهم ومواقفهم ، يميلون إلى وضع أنفسهم في مواقف ضعيفة أكثر مما ينبغي . حاول أن تكون احترازياً ومستعداً بأقصى ما تستطيع . إنه الشيء الوحيد الذي تستطيع أن تفعله لإثراء منظورك.

من المحتمل أن الوعي بالذات أحد الأبعاد التي تميز بين أداء المفاوض كامل المهارة والمفاوضين الآخرين . إن مثل هؤلاء المفاوضين ليسوا مدفوعين بالأنصاف أو تستهلكهم " الآنا " الخاصة بكل منهم . هم وأنت يجب أن تفعلوا ذلك الذي يكون ملائماً بحيث يتم تقييم واعتبار كل فئة من الظروف عليك أن تواجهها.

لكي ننصت ، نفكر ونتأمل ، ولكي نفهم أولئك الذين يحيطون بنا ، وحينئذ نطبق بوعي تلك المهارات التي تعلمناها يعتبر ما آمل أن أكون قد استطعت أن أدعمه وأشرحه في هذا التقرير تحت عنوان كتاب التفاوض .

التفاوض ليس كأي مهارة أخرى . إنني أعرف من تجربتي ، وأيضاً من فريق عملي ، عملائي وأسرتي ، أنه يمكنه أن يقدم مكافآت ضخمة ومكتسبة بصورة جيدة لأي فرد يكون جاهزاً لأن يصبح المفاوض كامل المهارة.



هـــذا الكتـــــاب

التفاوض أحد المهارات الأكثر أهمية ، ليس فقط فى دوائر الأعمال ، ولكن أيضاً فى حياتك وعلاقاتك الشخصية .إنك فى كل يوم تتفاوض ، وأنت تتفاوض كل يوم ، وهذا الكتاب يوفر لك :

- التخطـطيـط ، الديناميـات ، الاستراتيجيـات ، القـدرات النفسيـة والعصبيـة ، التكتيـكات ، والسلوكيات ، التى تجعل منك مفاوضاً مبتِكراً ومبتكَراً .
- العشرات من دراسات الحالـة التى تغطـى تشكيلـة متميزة من المـواضيع والسيناريوهات التفاوضية ويحلل الناجحين لماذا نجحوا والفاشلين لماذا أخفقوا .
- يعرفك عن قرب بما يدور فى أذهان الأطراف الأخرى الذين سوف تتعامل معهم كمفاوض ويشرح لك الأدوات التى يمكنك استخدامها للوصول إلي ما فى رءوسهم .

هذا الكتاب يعمل على بناء شخصية المفاوض كامل المهارات وهذه فرصتك كقارئ لاستثمار هذا الكتاب فى طريق نجاحك ونجاح منظمتك.

والله ولـي التوفيـق ،،،

النـاشـــر

عبد الحي أحمـد فـؤاد

دار الفجـر للنشــر و التوزيـع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون :26246252 فاكس : 26246265

daralfajr@yahoo.com www.daralfajr.com

I.S.B.N
978-977-358-283.0

